Beratung · Prüfung · Service

Überörtliche Prüfung

der Gemeinde Havixbeck

Personal

GPA NRW

Heinrichstraße 1 · 44623 Herne
Postfach 101879 · 44608 Herne
Telefon (0 23 23) 14 80-0
Fax (0 23 23) 14 80-333

Inhaltsverzeichnis

Personal _____ 1
Inhalte, Ziele und Methodik _____ 1
Bereinigungssystematik im interkommunalen Vergleich _____ 3
Gesamtpersonalwirtschaftliche Betrachtung _____ 5
Stellenplan _____ 5
Altersstruktur der Beschäftigten _____ 5
„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner" (Personalquote) _____ 10
„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner alternativ" (alternative Personalquote) _____ 21
Stellenvergleich in verschiedenen Aufgabenfeldern der Kernverwaltung _____ 27
Personalmanagement _____ 30
Schulverwaltung _____ 36
Steuern _____ 37
Sicherheit und Ordnung _____ 41
Soziales _____ 55
Gesamtbetrachtung Personal _____ 63

Personal

Inhalte, Ziele und Methodik

In der ersten Prüfrunde haben wir bereits die gesamtpersonalwirtschaftliche Situation der Gemeinde Havixbeck u. a. mit Hilfe der hoch aggregierte Kennzahlen

- Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner (Personalquote)
- Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner -alternativ- (alternative Personalquote)

untersucht. Um die seitdem erfolgte personalwirtschaftliche Entwicklung beurteilen zu können, schreiben wir diese Kennzahlen in der zweiten Prüfrunde unter Beibehaltung unserer Erhebungs- und Bereinigungssystematik fort.

Ziel dieser gesamtpersonalwirtschaftlichen Betrachtung ist es, die aktuelle Situation und bisherige Entwicklung in der Personalausstattung im intra- und interkommunalen Vergleich darzustellen und zu analysieren.

Ergänzend zur gesamtpersonalwirtschaftlichen Betrachtung untersuchen wir das vorgehaltene Stellenvolumen in verschiedenen typischen Aufgabenfeldern der Kernverwaltung und stellen es mit der Kennzahl

- Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner im jeweiligen Aufgabenfeld

dar. Zur weiteren Analyse des so ermittelten quantitativen Stellenvolumens bilden wir dabei für jedes Aufgabenfeld weitere Leistungs- bzw. Hilfskennzahlen.

Ziel dieses Stellenvergleichs ist die Identifizierung möglicher personalwirtschaftlicher Konsolidierungspotenziale auf Ebene der betrachteten Aufgabenfelder. Vor diesem Hintergrund bilden wir hier auch Benchmarks und ermitteln darauf basierend Potenziale.

Mit Blick darauf, dass wir nachfolgend Potenziale ermitteln und ausweisen, ist ausdrücklich zu betonen, dass sich unsere Analysen im Regelfall immer nur auf ein untersuchtes Jahr beziehen. Diese „Einjahresbetrachtung" kann insofern nicht dazu dienen, pauschal festzustellen, dass jeweilige Stellenüberhänge tatsächlich und auf Dauer vorliegen.

Der individuelle Stellenbedarf ergibt sich immer aus den örtlichen Rahmenbedingungen, die im Rahmen der bestehenden Organisationshoheit von der Kommune selbst zu definieren sind. Maßgeblichen Einfluss auf den Stellenbedarf nehmen dabei insbesondere Standards- und Arbeitsqualitäten sowie bspw. jährlich schwankende Fallzahlen und workflowrelevante Faktoren.

Die Potenzialausweisung dient aber dazu, mit Nachdruck darauf hinzuweisen, dass sich die geprüfte Kommune im geprüften Jahr von wirtschaftlicheren Stellenausstattungen abhebt und somit Organisationsuntersuchungen im Konsolidierungsinteresse sinnvoll erscheinen. Eine objektive Stellenbedarfsermittlung muss dann sinnvoller Weise Sachstände und Fallzahlen mehrerer Jahre berücksichtigen.

Bereinigungssystematik im interkommunalen Vergleich

1. Schritt der Bereinigung

Da die Art der Aufgabenerledigung, aber auch der Grad der Ausgliederung in verschiedenen Aufgabenbereichen in der kommunalen Landschaft zum Teil deutliche Unterschiede aufweist, nehmen wir auf Ebene des interkommunalen Vergleichs für das Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen grundsätzlich eine Bereinigung bestimmter Aufgaben vor.

Konkret stellt sich die Bereinigung für den interkommunalen Vergleich bei der Gemeinde Havixbeck wie folgt dar:

Bereinigung der Vollzeit-Stellen für den interkommunalen Vergleich 2010	
Aufgabe	Vollzeit-Stellen
Straßenreinigung/Winterdienst	1,42
Abwasserbeseitigung	1,60
Abfallbeseitigung	0,66
Märkte	0,66
Bestattungswesen	0,44
Wirtschaftsförderung und Fremdenverkehr	1,20
Insgesamt	**5,98**

Hinsichtlich der Systematik entspricht diese Bereinigung der Vorgehensweise in der ersten Prüfrunde. Unter Berücksichtigung dieses Bereinigungsschrittes ermitteln wir die Kennzahl „Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner (Personalquote)".

2. Schritt der Bereinigung

Für die Kommunen des Vergleichsrings nehmen wir darüber hinaus eine weitere Differenzierung vor, da erfahrungsgemäß die Angebotspalette der Kommunen insbesondere in bestimmten personal– und kostenintensiven Aufgabenfeldern sehr unterschiedlich sein kann. Hierzu gehören die Aufgabenbereiche Tageseinrichtungen für Kinder, Feuerwehr, Rettungsdienst, Gebäudereinigung und Arbeitslosengeld II.

Weitere Bereinigung der Vollzeit-Stellen für den interkommunalen Vergleich 201x	
Aufgabe	Vollzeit-Stellen
Kindertageseinrichtungen	10,71
Rettungsdienst/Feuerwehr	0,47
Eigenreinigungskräfte	0,64
ALG II	4,85
Insgesamt	**16,68**

Entsprechende zusätzliche Bereinigungen nahmen wir in Bezug auf die ersten drei genannten Aufgabenbereiche auch bereits im Rahmen unserer ersten überörtlichen Prüfung vor. Ausgenommen war der Aufgabenbereich des ALG II, weil seinerzeit organisatorisch noch nicht nach ARGE- und Optionskommunen zu unterscheiden war.

Über diese zweite Bereinigung ermitteln wir die Kennzahl „Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner alternativ (alternative Personalquote)". Auch dieses Ergebnis stellen wir dabei in den Ergebnisvergleich zur ersten überörtlichen Prüfung. Dabei sollte aber beachtet werden, dass die zu bereinigenden Stellenanteile des Bereichs ALG II zu einer Kennzahlendifferenz beitragen können, da wir diese seinerzeit noch nicht bereinigt haben.

Gesamtpersonalwirtschaftliche Betrachtung

Stellenplan

Im Rahmen unserer ersten überörtlichen Prüfung im Jahr 2005 stellten wir bereits fest, dass die Stellenplanung der Gemeinde Havixbeck in vollzeitäquivalenter Form[1] erfolgt. Damit erfüllte die Gemeinde Havixbeck unsere Anforderungen im Hinblick auf eine bestmögliche Datentransparenz im Interesse der Steuerungsunterstützung bereits.

Auch die aktuellen Stellenpläne werden weiterhin in dieser Form aufgestellt.

Darüber hinaus können wir auf der Grundlage der uns zur Verfügung gestellten Informationen eine gute Datenlage bestätigen. Alle abgefragten Informationen wurden uns immer vollständig zur Verfügung gestellt. Auch nachträglich abgefragte Datenergänzungen lieferte uns die Personalverwaltung immer sehr zeitnah.

Feststellung

Die Personalverwaltung der Gemeinde Havixbeck ist nach Maßgabe des für diese Prüfung erforderlichen Daten- und Informationsaustausches gut aufgestellt. Alle erforderlichen Informationen wurden uns immer vollständig und sehr zeitnah übermittelt.

Zudem entspricht die Stellenplanung in ihrer vollzeitäquivalenten Form vollumfänglich unseren Anforderungen an Datentransparenz und Vollständigkeit.

Altersstruktur der Beschäftigten

Schon länger ist bekannt, dass sich in Deutschland demografische Veränderungen entwickeln, die wesentliche Auswirkungen insbesondere auch auf die Arbeitswelt haben werden. In bestimmten Berufsfeldern und Branchen ist bereits heute ein Fachkräftemangel offenkundig.

[1] Stellenplanung entsprechend der jeweils vereinbarten Arbeitszeitanteile der Beschäftigten und nicht nur nach Anzahl der Kräfte.

Es erscheint uns daher wichtig, auch im Fall der Gemeinde Havixbeck kurz die Struktur der aktuell Beschäftigten zu analysieren. Denn zukunftsorientiert sind besondere personalwirtschaftliche Risiken aufzuzeigen, auf die sich auch die Gemeinde Havixbeck einstellen muss.

Auf Rückfrage wurde uns dazu zum Zeitpunkt der Prüfung beschrieben, dass diese Aspekte der Personalentwicklung im Personalmanagement bislang noch nicht genauer thematisiert worden sind, aber der Aufbau einer Fluktuationsanalyse für die nächste Zukunft geplant wäre.

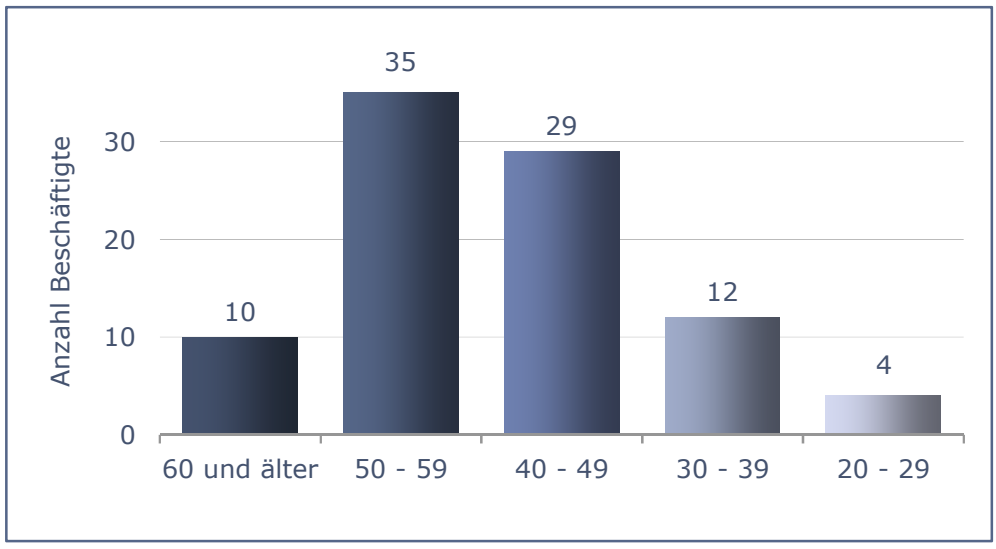
Im weiteren Abstimmungsverfahren zum Berichtsentwurf im September 2012 legte man uns dann eine erstmalig erstellte Fluktuationsanalyse mit Bezug auf die kommenden Jahre bis einschließlich 2020 vor.

Feststellung

Die Gemeinde Havixbeck hat zwischenzeitlich eine Fluktuationsanalyse in der Zeitplanung bis einschließlich des Jahres 2020 aufgebaut und wird diese auch fortschreiben.

Die Altersverteilung der Beschäftigten stellt sich auf der Grundlage einer aktuellen Personalliste mit Stand vom 21.03.2012 wie folgt dar.

Altersstruktur der Beschäftigten der Gemeinde Havixbeck Stand 21.03.2012[2]



[2] ohne Auszubildende

Die Grafik verdeutlicht, dass sich die Altersstruktur nicht ausgewogen verteilt. Dabei stellen wir Parallelen zu einer Vielzahl von Vergleichskommunen fest. Die Strukturen sind vielerorts dadurch geprägt, dass ein hoher Anteil an Bediensteten im Alter von 40 Jahren und älter beschäftigt ist. Ein ausreichender und quantitativ gleichwertiger „Unterbau" an jüngeren Kräften fehlt oftmals.

Für Havixbeck stellen wir auf der Grundlage der aktuellen Personalliste einen hohen Altersdurchschnitt von 48,07 Jahren fest. Dabei nehmen die Kolleginnen und Kollegen, die bereits 50 Jahre und älter sind und somit schon in den nächsten 10 bis 15 Jahren in den Ruhestand treten werden, bereits exakt 50 Prozent der Gesamtbeschäftigten ein. Damit wird die Hälfte der aktuellen Belegschaft (45 Personen) im beschriebenen Zeitfenster aus Altersgründen aus der Verwaltung ausscheiden.

Zeitlich noch nicht so aktuell und dringlich, aber trotzdem beachtenswert erscheint, dass zusätzlich 29 zum Stichtag 40- bis 49-Jährige in den danach folgenden 10 Jahren altersbedingt ausscheiden werden. Das bedeutet, dass in den nächsten 25 Jahren sogar 82,2 Prozent der Beschäftigten (74 Personen) die Gemeinde Havixbeck altersbedingt verlassen werden.

Nicht einbezogen in diese Prognosen sind eventuelle zusätzliche Fluktuationen, bei denen Nachwuchskräfte bspw. auf besser dotierte Dienstposten oder wegen im Grunde besserer Karriereperspektiven in andere Kommunen wechseln.

Die dargelegten Stellenfreisetzungen bringen einerseits gewisse Vorteile. Sofern die Gemeinde Havixbeck strategisch plant oder aus Konsolidierungsgründen gezwungen ist, in den nächsten Jahren Stellen zu reduzieren, könnte dies trotz des ansonsten starren öffentlich-rechtlichen Dienst- und Tarifrechts einfacher realisiert werden.

Im Hinblick auf die zu erwartenden hohen Fluktuationsraten sind aber auch besondere Risiken zu betonen, auf die sich die Gemeinde Havixbeck rechtzeitig einstellen sollte.

Zum Kreis der älteren Beschäftigten zählen erfahrungsgemäß oftmals Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf höher dotierten Dienstposten oder in leitender Position arbeiten. Wenn diese aus dem Dienst ausscheiden, gilt es, ihr Fachwissen und Know how zu sichern, damit die Aufgabenerledigung weiterhin in der gebotenen Qualität und Rechtssicherheit wahrgenommen wird.

Fehlt aber schon der quantitative Unterbau um die Stellenvakanzen wieder besetzen zu können, drohen Engpässe in der Aufgabenerledigung. Dabei gilt es zu beachten, dass die dargelegten Verhältnisse wie bereits beschrieben vielfach in den Kommunalverwaltungen vorzufinden sind; ebenso darüber hinaus in artverwandten Dienstleistungsbereichen wie bspw. dem Bankensektor. Daraus entwickelt sich bereits heute ein branchenspezifischer Fachkräftemangel.

Dieser bedingt, dass sich die Verwaltungen in eine neue und bislang nicht bekannte Konkurrenzsituation bewegen, die sich in dem individuellen Maße verstärkt, wie die eigenen Fluktuationsraten zunehmen. Die steigende Zahl notwendiger Personalrekrutierungen wird mangels eigener Möglichkeiten (wegen fehlendem Unterbau) in erster Linie nur noch auf externem Wege erfolgen können. Und dabei drohen dann die besonderen Engpässe, da nicht mehr genügend Bewerber mit den entsprechenden Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden.

Insofern werden verstärkt andere Lösungsansätze an Priorität gewinnen. Unserer Einschätzung nach sollte einmal die Nachwuchskräfteförderung bspw. durch ein verstärktes Ausbildungsengagement intensiviert werden. Dies setzt natürlich eine entsprechende finanzwirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Kommune voraus, wobei wohl auch bei entsprechender Leistungsfähigkeit nicht im eigentlich erforderlichen quantitativen Maße ausgebildet werden kann.

Daneben wird der Reduzierung des Stellenbedarfs noch mehr Bedeutung zukommen. Schon die an sich allgemein deutlich verschlechternde finanzwirtschaftliche Lage zwingt die Kommunen immer stärker in diese Strategien. Dabei muss aber auch immer der drohende Qualitäts- und Leistungsverlust im Fokus bleiben.

Als ein probates Mittel in dieser Richtung sehen wir den Ausbau interkommunaler Kooperationen an. Die Kommunen sollten alles daran setzen, die Aufgabenerledigungen bspw. durch Workflowoptimierungen über die Städte- und Gemeindegrenze hinaus zu bündeln. Dadurch könnten die Aufgaben nicht nur im Interesse der Personal- und Sachkostenreduzierung wirtschaftlicher wahrgenommen werden. Innovative neue Kooperationsansätze hätten auch den hier thematisierten Vorteil, dass sich der erwartete Fachkräftemangel zumindest zum Teil im gegenseitigen Interesse kompensieren ließe.

Empfehlung

Die Altersstruktur der Beschäftigten der Gemeinde Havixbeck weist mit 48,07 Jahren einen hohen Altersdurchschnitt auf. Exakt 50 Prozent bzw. 45 Dienstkräfte werden die Verwaltung bezogen auf den Stichtag 21.03.2012 bereits in den nächsten 10 bis 15 Jahren nur aus Altersgründen verlassen.

Im Hinblick auf den zu erwartenden Fachkräftemangel (auch im öffentlichen Dienst insgesamt) sollte die Gemeinde Havixbeck den eigenen Stellenbedarf begrenzen bzw. nach Möglichkeit weiter reduzieren. Gute Grundlagen dafür könnten auch über den aktiven und innovativen Ausbau interkommunaler Kooperationen erschlossen werden.

Parallel dazu sollte, solange finanzwirtschaftlich vertretbar, die Nachwuchsförderung und das Ausbildungsengagement intensiviert werden.

„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner" (Personalquote)

Zeitreihenentwicklung

Wir analysieren das Aufgabenportfolio und die damit verbundene Personalausstattung der Gesamtverwaltung unabhängig von der Organisationsform. In der Folge beziehen wir, sofern vorhanden, auch Eigenbetriebe, eigenbetriebsähnliche Einrichtungen und Anstalten öffentlichen Rechts (AöR) in die personalwirtschaftlichen Analysen mit ein. Nicht erfasst werden von uns privatisierte Gesellschaftsformen.

Für die Gemeinde Havixbeck sind in dieser Hinsicht neben den Stellen der Kernverwaltung keine weiteren Stellen zu berücksichtigen, weil kein Sondervermögen und keine AöR eingerichtet sind.

Folgende Zeitreihenentwicklung liegt der nachfolgend zu untersuchenden Stellenquote 2010 unbereinigt zu Grunde.

Entwicklung der unbereinigten Soll- und Vollzeit-Stellen[3]		
Jahr	Soll-Stellen	Vollzeit-Stellen
2008	68,41	68,48
2009	71,13	73,12
2010	73,58	73,58
2011	75,02	74,02
2012	72,31	71,52[4]

Die dargestellte Zeitreihenentwicklung zeigt vergleichsweise deutliche Veränderungen. Die Sollplanungen sahen zunächst zwischen 2008 und 2011 Stellenzuwächse vor. Insgesamt stieg die Stellenzahl um 6,61 Stellen. Unterjährig veränderte sich das Soll um 2,72 Stellen im Jahr 2009, 2,45 Stellen im Jahr 2010 und nochmals 1,44 Stellen im Jahr 2011. Für das Jahr 2012 war erstmalig wieder eine Stellenreduzierung um 2,71 Stellen eingeplant.

Die tatsächliche Stellenbesetzung, hier stichtagsbezogen zum 30.06. des jeweiligen Jahres dargestellt, folgte im Grundsatz der Stellenplanung. Das Volumen stieg zwischen 2008 und 2011 um 5,54 Stellen. Analog zur

[3] Datenquellen: jährliche Stellenpläne, Ist-Stellen zum Stichtag „30.06." des jeweiligen Jahres
[4] voraussichtlicher Stand 30.06.2012 laut Vorabmeldung der Gemeinde Havixbeck vom 21.06.2012

Entwicklung der Soll-Stellen verringert sich dann in 2012 erstmals auch wieder das Ist-Stellenvolumen, in diesem Fall um 2,50 Stellen.

Zur Begründung der Veränderungen können wir auf die Erläuterungen in den jährlichen Stellenplänen verweisen. Wir verzichten an dieser Stelle auf eine vollständige Übernahme sämtlicher Fakten. Zusammengefasst und verkürzt dargestellt waren u. a. folgende Aspekte ausschlaggebend:

- Verlängerungen zeitlicher Befristungen (z. B. zur Unterstützung der NKF-Einführung),
- zusätzlicher Stellenbedarf: Familienbüro, Marketing und Wirtschaftsförderung, Steuerverwaltung,
- Arbeitszeitanpassungen
- Zwischenzeitliche Schaffung zweier Arbeitsverhältnisse mit einem Beschäftigungszuschuss nach § 16 e SGB II (Zuschussanteil ca. 75 Prozent der Arbeitgeberkosten),
- Planüberschneidung im Fall der früheren Beigeordnetenstelle und der neuen Fachbereichsleitung,
- Altersteilzeitfreistellung.

Strategisch zielt die Stellenplanung der Gemeinde Havixbeck auf Stellenreduzierung und Organisationsoptimierung. Das Ergebnis unserer ersten überörtlichen Prüfung im Jahr 2005 aufgreifend liegt bspw. ein Ratsbeschluss vor, wonach gegenüber dem damaligen Stellenvolumen vier Stellen einzusparen waren.

Zwischenzeitlich ist zudem die Organisationsstruktur der Verwaltung von vier auf drei Fachbereiche konzentriert worden. Korrespondierend wurde eine Stellenbündelung vorgenommen. Im Ersatz zur früheren Beigeordneten- und Dezernentenstelle nimmt aktuell der Fachbereichsleiter des Fachbereichs I die allgemeine Vertretung des Bürgermeisters wahr.

Feststellung

Die beschriebenen Initiativen der Gemeinde Havixbeck zur Organisationsbündelung und Stellenreduzierung sind im Interesse einer wirtschaftlichen Stellenplanung ausdrücklich zu begrüßen (bspw. Streichung von Führungsstellen durch Reduzierung der Fachbereiche von vier auf drei und Streichung der Stelle des früheren Ersten Beigeordneten).

Die strategische Zielorientierung sollte insbesondere im Interesse der Haushaltskonsolidierung konsequent weiterverfolgt werden. Dies betonen wir, zumal in den Jahren 2008 bis 2011 zusätzliche Stellen auszuweisen waren und das Stellenvolumen bis dahin wieder um 5,54 Stellen gestiegen ist. Erst 2012 konnte die steigende Entwicklung der Ist-Stellen gestoppt werden.

Aus sachlichen Erwägungen heraus steht die Gemeinde Havixbeck trotz der beschriebenen Initiativen zur Deckelung des Stellenbedarfs im Einzelfall aber auch wieder vor der Frage einer Stellenausweitung.

Im Verlauf unserer Prüfung wurde so z. B. beschrieben, dass im Aufgabenbereich der Informationstechnologie (IT) zusätzlicher Stellenbedarf besteht (in der Größenordnung von 0,50 einer Vollzeitstelle). Die Notwendigkeit ergibt sich einmal aus dem wachsenden Betreuungsbedarf in den örtlichen Schulen. Der Bedarf ergibt sich aber insbesondere auch aus dem Erfordernis einer Abwesenheitsabsicherung. Bis dato kann für den eingesetzten Mitarbeiter keine fachlich geeignete Vertretungsregelung gewährleistet werden.

Diese sicherheitsorientierte Sichtweise entspricht im Grundsatz auch unserer Ausrichtung und Empfehlung in der „Ergänzungsprüfung IT". Bei einer auf nur einen Mitarbeiter zugeschnittenen Aufgabenzuordnung sind immer besondere Risiken in Bezug auf die Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs aufzuzeigen. Fällt der zuständige Mitarbeiter aus nicht vorhersehbaren Gründen aus, kann die notwendige Systemstabilität nicht mehr gewährleistet werden. Beim Ausfall des IT-Systems oder auch nur Systembestandteilen können diese ggf. nicht mehr oder nicht in der gebotenen Zeit wieder in Betrieb gesetzt werden.

Dennoch sollte die Gemeinde Havixbeck bei aller Nachvollziehbarkeit weiterhin kritisch abwägen, ob diese zusätzliche stellenrelevante Ergänzung und Vertretungszuordnung in eigener und autonomer Verantwortung mit allen langfristig wirkenden dienstrechtlichen und auf den Personalaufwand bezogenen Konsequenzen wirklich zwingend umzusetzen ist. Wir sind nach wie vor der Ansicht, dass sich insbesondere auch im Feld der IT der Ausbau einer interkommunalen Kooperation anbietet. Vielfältig gleiche Programm- und Systemausstattungen in den direkten Umlandkommunen sowie die regional sowieso in der Entwicklung befindlichen Kooperationskonzepte bzw. schon laufende Kooperationen (Internetpräsentationen, IT-Tourismusplattform www.baum-berge.com, usw.) unterstützen uns in unserer Beurteilung.

Entsprechende gegenseitig wirkenden Administrations- und Unterstützungsleistungen sowie Vertretungsregelungen sind z. B. erfolgreich zwischen einzelnen kleinen kreisangehörigen Kommunen im Kreis Steinfurt vereinbart. Wie uns beschrieben wurde, läuft die Zusammenarbeit erfolgreich und zur Zufriedenheit der Beteiligten ab.

Wir haben dazu aber auch zur Kenntnis genommen, dass bislang die diesbezüglichen Kooperationsanfragen der Gemeinde Havixbeck von Seiten potenzieller Nachbarkommunen abgelehnt wurden, weil offensichtlich aus deren Sicht für anteilige Stellenaufstockungen kein Bedarf bestand.

Andere Kooperationsansätze realisierte die Gemeinde Havixbeck zwischenzeitlich erfolgreich. Zum Jahreswechsel 2008 / 2009 gründete sie gemeinsam mit der Nachbargemeinde Nottuln das Finanzzentrum Baumberge. Grundlage der Zusammenarbeit bildet eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung. Diese Kooperationseinrichtung bedient die Geschäftsbuchführung und die Zahlungsabwicklung / Vollstreckung der Partnergemeinden.

Ebenso bedient sie sich im Bereich der Vergaben der Submissions- und Vergabestelle der Stadt Lüdinghausen.

Empfehlung

Wir regen den weiteren Ausbau interkommunaler Kooperationen an, insbesondere mit Bezugnahme auf die schon vorab dargelegte Fluktuationsprognose und den zu erwartenden Fachkräftemangel. Daneben wird der Ausbau von innovativen neuen Kooperationen sicherlich aber auch den hier thematisierten und an sich schon im Interesse der Haushaltskonsolidierung notwendigen Stellenabbau weiter unterstützen.

Wie beschrieben wird der zunehmende Fachkräftemangel unter Umständen dazu führen, dass die Kommunen ihren künftigen Stellenbedarf nicht mehr alleine decken können. Dies befürchten wir, weil zu erwarten ist, dass nicht mehr im ausreichenden Maße qualifizierte Bewerber zur Verfügung stehen werden.

Neue Formen interkommunaler Zusammenarbeit stellen in dieser Hinsicht einen bislang noch zu sehr vernachlässigten Lösungsansatz dar. Die Kommunen könnten darüber den zunehmenden Stellenbedarf nicht zuletzt im Interesse der Qualitätssicherung gemeinsamen decken. Gleichzeitig lässt sich erfahrungsgemäß darüber der individuelle Stellenbedarf senken, was niedrigere Stellenquoten unterstützt.

Empfehlung

Evtl. Initiativen zum Ausbau interkommunaler Kooperationen sollten soweit möglich mit Workflowoptimierungen flankiert werden. Erfahrungsgemäß unterstützt auch insbesondere der Einsatz eines Dokumentenmanagement-Verfahrens (DMS) diese Ziele.

Im Idealfall lässt sich neue interkommunale Kooperation mit DMS-Verfahrensunterstützung unterlegen. Auch die Gemeinde Havixbeck sollte diesbezügliche Möglichkeiten intensiv untersuchen.

Optimal im Interesse wirtschaftlicher Stellenplanung erscheint die Kombination aus Standardreduzierungen und technikunterstütztem Kooperationsausbau.

Erste Schritte in diese Richtung geht die Gemeinde Havixbeck über das Finanzzentrum Baumberge. Dort wird in Kooperation mit der Gemeinde Havixbeck in Kürze ein DMS-Verfahren implementiert. Die Gemeinde Havixbeck sollte diesen Einstiegsvorteil dazu nutzen, um weitere Einsatzmöglichkeiten in der eigenen Verwaltung zu suchen.

Personalquote in der Zeitreihenentwicklung

Gegenstand unserer weiteren Analyse ist die Personalquote. Die Kennzahl ermitteln wir in Gegenüberstellung der unbereinigten jährlichen Vollzeit-Stellen zur jeweiligen Zahl der Einwohner (EW) mit Stand vom 31.12. gemäß der Statistikfortschreibungen des „Landesbetriebs Information und Technik Nordrhein-Westfalen – IT.NRW".

„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner"			
Jahr	Vollzeit-Stellen	EW lt. IT.NRW (31.12.)	Vollzeit-Stellen je 1.000 EW
2008	68,48	11.830	5,79
2009	73,12	11.752	6,22
2010	73,58	11.747	6,26
2011	74,02	11.801	6,27
2012	71,52	11.805	6,06

Aufgrund der beschriebenen Stellenzuwächse stieg auch die Personalquote wieder an. Die Steigerung auf 6,22 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner im Jahr 2009 wird aber rechnerisch von der in diesem Jahr rückläufigen Einwohnerzahl verstärkt. Der weitere Stellenzuwachs bis einschließlich 2011 erfährt gegenläufig aufgrund der moderat steigenden Einwohnerzahl eine leichte Abschwächung. Die dann abschließende Reduzierung der Ist-Stellen um 2,50 im Jahr 2012 führt bei annähernd gleicher Einwohnerzahl gegenüber 2011 zu einer vergleichsweise deutlichen Reduzierung der Personalquote (minus 0,21 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner).

Interkommunaler Vergleich der Personalquote

Im interkommunalen Vergleich berücksichtigen wir nicht die im Stellenplan ausgewiesenen Vollzeit-Stellen. Als Grundlage für die weiteren Berechnungen dient uns im Interesse eines höheren Detaillierungsgrades

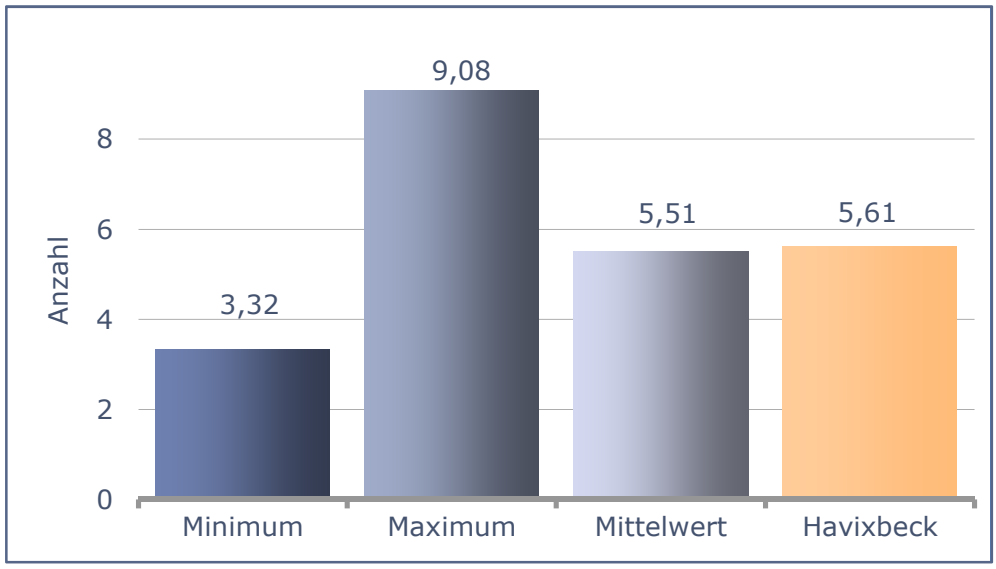
die seitens der Gemeinde Havixbeck vorgelegte Personalliste zum Stichtag 30.06.2010.

Diese Liste bereinigen wir zunächst um Mitarbeiter/innen, bei denen die Kriterien Mutterschutz, Elternzeit, Beurlaubung, Freizeitphase der Altersteilzeit sowie Langzeiterkrankung, Praktikum, Ausbildung oder geringfügige / kurzfristige Beschäftigung zu berücksichtigen sind. Die Vollzeit-Stellen 2010 verringern sich dadurch von 73,58 auf 71,85.

Um darüber hinaus wie beschrieben (1. Bereinigungsstufe) dem unterschiedlichen Ausgliederungsgrad der Kommunalverwaltungen Rechnung zu tragen, ziehen wir im Fall Havixbeck 5,98 Stellen aus den Aufgabenfeldern Straßenreinigung / Winterdienst, Abwasserbeseitigung, Abfallbeseitigung, Märkte, Bestattungswesen sowie Wirtschaftsförderung / Fremdenverkehr ab.

Es verbleiben 65,87 anrechenbare Stellen, die in Relation zu 11.747 Einwohnern des Jahres 2010 zu der Kennzahl von 5,61 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner führen. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Havixbeck damit wie folgt.

„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner"
im interkommunalen Vergleich 2010



Die Gemeinde Havixbeck orientiert sich in diesem ersten Personalquotenvergleich unmittelbar am Mittelwert. Die Vergleichswerte verteilen sich insgesamt wie folgt.

„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner" im interkommunalen Vergleich 2010 - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 4,00	4,00 bis 4,99	5,00 bis 5,99	6,00 bis 6,99	ab 7,00
3	23	28	10	8

Auch in dieser Übersicht ordnet sich Havixbeck im Mittelfeld ein. Bereits 26 Vergleichskommunen platzieren sich aber günstiger und unterhalb der Marke von fünf Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner.

Die dargestellten Vergleichswerte berücksichtigen alle bislang geprüften kleinen kreisangehörigen Kommunen von 10.000 bis 25.000 Einwohnern. Um der Gemeinde Havixbeck mit nur 11.747 Einwohnern gerechter zu werden, macht ggf. eine Beschränkung der Vergleichsgruppe Sinn. Insofern stellen wir nachfolgend tabellarisch nur die Vergleichswerte der Kommunen mit maximal 18.000 Einwohnern dar.

Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner im interkommunalen Vergleich 2010 -Vergleichskommunen bis max. 18.000 Einwohner-			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
3,32	9,08	5,59	5,61

Die Begrenzung des Vergleichskreises bestätigt im Fall der Gemeinde Havixbeck die Grundaussagen unseres Vergleichs, zumal sich Minimum und Maximum nicht verändern. Lediglich der Mittelwert verschiebt sich minimal von 5,51 Stellen je 1.000 Einwohner auf 5,59 Stellen je Einwohner.

Herauszustellen ist dabei, dass die Minimumkommune relativ exakt mit der Gemeinde Havixbeck zu vergleichen ist. Sie verfügt ebenfalls über ca. 11.000 Einwohner.

Anhand der nachfolgenden Tabelle stellen wir das Vergleichsergebnis 2010 dem Ergebnis unserer ersten Überörtlichen Prüfung 2005 (Vergleichsjahr 2004) gegenüber.

„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner“ Gegenüberstellung der Vergleichsjahre 2004 und 2010		
	Vergleichsjahr 2004	Vergleichsjahr 2010
Minimum	4,61	3,32
Maximum	6,75	9,08
Mittelwert	5,40	5,51
Havixbeck	5,99	5,61

Die Gemeinde Havixbeck konnte ihre Quote sowohl gegenüber dem Vergleichswert 2004, wie auch dem Mittelwert verbessern. Dieser ist für sich betrachtet leicht gestiegen. Deutlich verändert haben sich darüber hinaus das Maximum und das Minimum. Das Minimum fällt um ca. 1,3 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner niedriger als im Vergleichsjahr 2004 aus und die Differenz zur Gemeinde Havixbeck nimmt immerhin 2,29 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner ein.

In der Unterscheidung der beiden Vergleichsergebnisse der Gemeinde Havixbeck sind einige Dinge zu berücksichtigen.

- Seinerzeit haben wir bereinigte 71,68 Vollzeit-Stellen in den Vergleich einbezogen. Die Bereinigung 2004 erfolgte im Abzug von ursprünglich 71,98 Vollzeit-Stellen und umfasste damit lediglich 0,30 Stellenanteile.

  Diese haben wir in der damaligen Zuordnung zu den kameralen Unterabschnitten Fremdenverkehr und Wirtschaftsförderung vorgenommen.

  In weiteren bereinigungsrelevanten Aufgabenfeldern wie Abfall-, Abwasserbeseitigung, Märkte usw. waren im Jahr 2004 keine Stellen ausgewiesen. Somit konnten wir hier keine Absetzungen vornehmen.

- Aktuell sind mit Blick auf 2010 wie beschrieben 65,87 Stellen nach Bereinigung in den Vergleich eingeflossen. Dennoch hebt sich das Ergebnis 2010 nicht deutlich günstiger vom Ergebnis 2004 ab. Der Grund dafür ist, dass seinerzeit die Einwohnerzahl mit 11.961 um immerhin 214 Personen über der Einwohnerzahl 2010 lag.

- Das Stellenvolumen ist in der Gegenüberstellung der Jahre 2004 zu 2010 insgesamt gestiegen.

  Dazwischen lagen zwar die erwähnten Konsolidierungsvorgaben des Rates der Gemeinde Havixbeck, wonach vier Stellen reduziert werden sollten. Dies gelang auch zunächst. Denn nachdem das Stellenvolumen laut Stellenplan 2004 noch bei 71,98 Stellen lag, waren gemäß unserer vorstehenden Zeitreihendarstellung im Stellenplan 2008 nur noch 68,48 Vollzeit-Stellen besetzt. Damit sind nachweislich der uns vorliegenden Zahlen bereits 3,5 Stellen reduziert worden.

  Danach haben aber die aktuellen Entwicklungen nach 2008 diesen strategischen Ansatz ins Gegenteil verkehrt. Aus den dargestellten Gründen musste der Stellenbedarf zwischenzeitlich wieder nach oben angepasst werden und so lagen unseren Auswertungen im Jahr 2010 abweichend 73,58 Stellen zu Grunde. Dieses Stellenvolumen liegt um 1,60 Stellen über dem Volumen von 2004.

In der 11.000 Einwohner zählenden Minimum-Kommune (3,32 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner 2010) waren im Jahr 2010 nur 45,0 Vollzeit-Stellen besetzt. Unter Berücksichtigung jeweiliger örtlicher Besonderheiten gelingt es demnach anderen Vergleichskommunen, weniger Stellen für die Aufgabenerfüllung einzusetzen.

Damit verbinden wir aber nicht pauschal die Aussage, dass in Havixbeck gfls. ein nicht sachgerechter Stelleneinsatz erfolgt. Wollte man eine entsprechende Feststellung treffen, wäre zunächst eine umfassende und tiefergehende Organisationsuntersuchung erforderlich. Solche Untersuchungen können wir im Rahmen dieser Prüfung nicht leisten. Unsere Vergleiche stellen in dieser Hinsicht also nur Orientierungsdaten dar. Kommunen wie die Gemeinde Havixbeck könnten unsere Ergebnisse aber als Grundlage für aufgabenkritische Überprüfungen nehmen.

Dabei steht es den jeweiligen Kommunen im Rahmen ihrer eigenen Organisationshoheit zu, auch evtl. höhere Stellenbedarfe aufgrund der örtlichen Rahmenbedingungen und Sachstände als sachgerecht und erforderlich zu definieren.

Feststellung

Die Personalquote der Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner 2010 der Gemeinde Havixbeck positioniert sich unmittelbar am Mittelwert der Vergleichsgruppe. Das Vergleichsergebnis hat sich damit in Gegenüberstellung zum Jahr 2004 verbessert.

Gleichwohl liegt das Gesamtstellenvolumen 2010 um 1,60 Stellen über dem Stellenvolumen 2004.

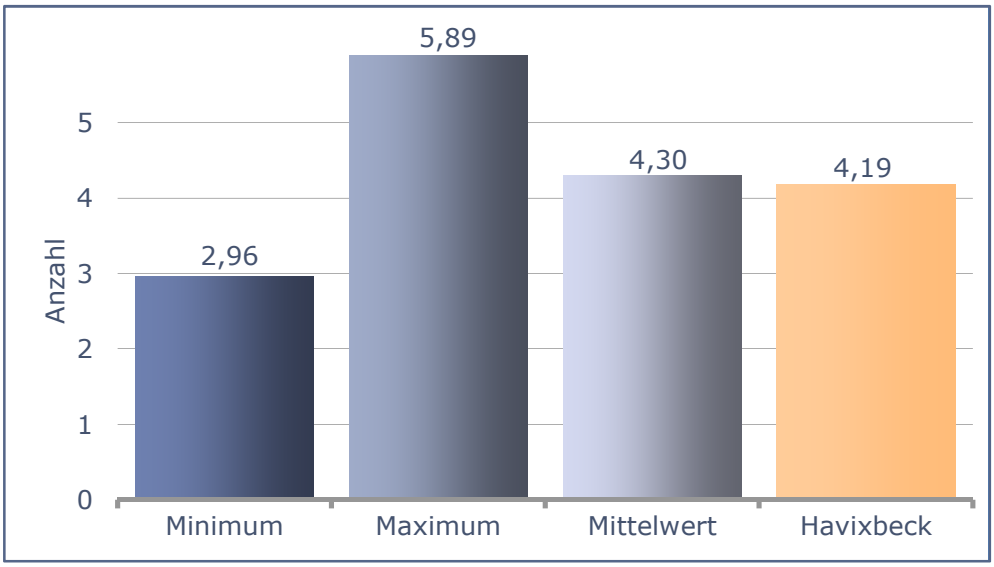
Zur Objektivierung der Ergebnistendenz führen wir nachfolgend eine weitergehende Vergleichsbetrachtung durch (2. Bereinigungsstufe).

„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner alternativ" (alternative Personalquote)

Zur Ermittlung der alternativen Personalquote nehmen wir den weiteren Stellenabzug gemäß unseren Ausführungen im Kapitel „Bereinigungssystematik im interkommunalen Vergleich - 2. Schritt der Bereinigung" vor. Das Vollzeit-Stellenvolumen reduziert sich im Fall der Gemeinde Havixbeck dadurch um nochmals 16,68 Stellen (Aufgabenfelder Kindertagesstätten, Eigenreinigung, Feuerwehr / Rettungsdienst und SGB II).

Es verbleiben 49,19 Vollzeit-Stellen, die zu der Kennzahl von 4,19 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner führen.

**„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner alternativ"
im interkommunalen Vergleich 2010**



Auch in diesem alternativen interkommunalen Vergleich, der sich noch mehr auf die Kernaufgaben der Kommunalverwaltungen beschränkt, orientiert sich die Gemeinde Havixbeck unmittelbar am Mittelwert, wenngleich dieser hier nun minimal unterschritten wird.

„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner alternativ" im interkommunalen Vergleich 2010 - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 3,50	3,50 bis 3,99	4,00 bis 4,49	4,50 bis 4,99	ab 5,00
5	18	24	18	7

Die Gemeinde Havixbeck ist auch in diesem Kennzahlenvergleich der mittleren Gruppe zuzurechnen.

In Gegenüberstellung zum Ergebnis der ersten Prüfrunde 2005 verändern sich die Vergleichsergebnisse wie folgt.

„Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner alternativ“ Gegenüberstellung der Vergleichsjahre 2004 und 2010		
	Vergleichsjahr 2004	Vergleichsjahr 2010
Minimum	3,60	2,96
Maximum	5,59	5,89
Mittelwert	4,60	4,30
Havixbeck	5,14	4,19

Gemäß dieser Gegenüberstellung sind sowohl der Mittelwert, als auch das Minimum leicht gesunken. Ebenso verbessert sich das Ergebnis der Gemeinde Havixbeck um 0,95 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner.

Diese Ergebnisverbesserungen sind aber im Wesentlichen unserer Vergleichskonzeption geschuldet. Abweichend zur damaligen Vorgehensweise im Jahr 2004 haben wir den Katalog der zu bereinigenden Stellen verändert. Bereits auf Seite 3 dieses Berichts führen wir dazu aus, dass nicht mehr nur die Stellenanteile der Kindertagesstätten, der Reinigung und der Feuerwehr / des Rettungsdienstes abgezogen werden, sondern zusätzlich bereinigen wir jetzt auch die Stellen des Aufgabenbereichs ALG II.

Im Jahr 2004 zogen wir so vom Stellenanteil der Gemeinde Havixbeck (nach 1. Bereinigung) zusätzlich 10,21 Stellen in Bezug auf die Kindertagesstätte, die Feuerwehr und die Eigenreinigung ab. Aktuell umfasst der Bereinigungsanteil davon abweichend 16,68 Stellen, wobei der Bereich ALG II davon anteilig nur 4,85 Stellen ausmacht.

Feststellung

Im Hinblick auf die Stellenbereinigung bzgl. der alternativen Personalquote ist anzumerken, dass auch bezogen auf die Stellenanteile der Kindertagesstätte, der Reinigung sowie der Feuerwehr- / Rettungsdienstangelegenheiten zwischen 2004 und 2010 ein Stellenzuwachs in der Größenordnung von 1,61 Stellen zu verzeichnen war.

Gleichwohl kann speziell dazu aber auch hervorgehoben werden, dass im Fall von Stellenbesetzungen in der Kindertagesstätte nur noch mit Zeitarbeitsverträgen gearbeitet wird. Dies ist den demografischen Prog-

nosen geschuldet. Es soll damit flexibler auf den jeweiligen Stellenbedarf abgestellt werden können, der natürlich unmittelbar von der weiteren Entwicklung der Zahl der Anmeldungen bzw. Kinder abhängig ist.

Feststellung

Zusammenfassend ist der Gemeinde Havixbeck ein durchschnittliches Stellenvolumen zu bescheinigen. Die gegenüber 2004 verbesserte Ergebnislage steht aber offensichtlich ursächlich nur mit einer genaueren Stellenzuordnung zu den einzelnen Produkten in Verbindung, wodurch eine objektivere Bereinigung möglich ist.

Tatsächlich ist in der Gegenüberstellung der Vergleichsjahre 2004 und 2010 sogar von einer leichten Stellenausweitung auszugehen.

Insbesondere die tabellarische Darstellung der Ergebnisverteilung verdeutlicht, dass eine Reihe von Vergleichskommunen deutlich weniger Stellen einsetzen. Bei der Minimumkommune handelt es sich dabei erneut um die schon beschriebene Kommune mit 11.000 Einwohnern, die hinsichtlich ihrer Größenordnung damit exakt der Gemeinde Havixbeck entspricht.

Unsere Intention ist es dabei nicht, dieses Minimum als Zielgröße für die Gemeinde Havixbeck vorzugeben. Eine solche Zielorientierung wäre immer nur mit Vorsicht zu bewerten und vom Grundsatz her eher zu bezweifeln. Eine pauschale Festlegung in dieser Richtung darf zweifelsohne nicht erfolgen, da immer erst die örtlichen Besonderheiten / Rahmenbedingungen wie auch die Standards der Vergleichskommunen abzugleichen wären.

Empfehlung

Die Gemeinde Havixbeck sollte die Vergleichsergebnisse als Grundorientierung dafür nutzen, dass die Stellenplanung in der Zukunftsausrichtung gfls. wirtschaftlicher aufgestellt werden könnte.

Wie uns dargelegt wurde, befindet sie sich in dieser Hinsicht zwischenzeitlich wieder auf dem Weg. Eine weitere Stellenausweitung soll nicht erfolgen.

Im Hinblick auf die Fragen nach örtlichen Besonderheiten, die positiv oder negativ Einfluss auf die Stellenausstattung nehmen, sind für Havixbeck ergänzend folgende Aspekte aufzuführen:

- Zur Frage, ob Schulsozialarbeit oder andere Projekte mit eigenem Personal bedient werden, teilte uns das Personalmanagement mit, dass eine Sozialpädagogin mit 34 Stunden pro Woche beschäftigt wird. Anteilig sind davon 19,25 Stunden dem Familienbüro zugeordnet. Mit 14,75 Wochenstunden betreut die Mitarbeiterin Migranten. Hierbei handelt es sich ausschließlich um ein freiwilliges Engagement im Benehmen mit einem Ratsbeschluss.

  Nur 19 von zurzeit 72 Vergleichskommunen engagieren sich in dieser oder ähnlicher Form.

- Es wird eine Schul- und Gemeindebibliothek geführt, in der eigenes Personal eingesetzt ist.

  Kommunale Bibliotheken sind nur in 31 von 72 Vergleichskommunen eingerichtet.

- Zudem setzt die Gemeinde Havixbeck eigenes Personal im örtlichen Sandsteinmuseum ein.

  In nur acht Vergleichskommunen werden Museen unterhalten, in denen kommunales Personal beschäftigt ist. Vielen Vergleichskommunen ist es zwischenzeitlich gelungen, die Betreuung und Bewirtschaftung der Museen in ehrenamtliche Verantwortung zu übertragen (örtliche Heimatvereine o. ä.)

- Wie in der ersten überörtlichen Prüfung ist auch das Ganztagsschulangebot als örtliche Besonderheit hervorzuheben. Dazu zählt u. a. auch der Betrieb einer Schulmensa. Insgesamt sind vier Teilzeitkräfte der Gemeinde Havixbeck in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen.

  Lediglich 15 Vergleichskommunen weisen in diesem Punkt aktuell Stellenanteile nach.

- Ein Schwimmbad mit eigenem Personal wie in Havixbeck betreiben insgesamt nur 34 Vergleichskommunen.

- Im Hinblick auf den eingesetzten Stellenanteil im Bauhof hebt sich die Gemeinde Havixbeck knapper aufgestellt von einer Reihe

von Vergleichskommunen ab. Vor Ort sind insgesamt 10 Kräfte im Einsatz. Der Mittelwert im Fall von 56 Kommunen, von denen uns Vergleichszahlen vorliegen, liegt bei 18 Stellen.

- Interkommunale Zusammenarbeit verringert unserer Erfahrung nach den Stellenbedarf. Die Gemeinde Havixbeck engagiert sich in dieser Hinsicht wie folgt bzw. profitiert von folgenden Kooperationsmodellen:

  - Kooperation mit der wvk Münster in Sachen Beihilfesachbearbeitung

  - Kooperation im Rahmen des Finanzzentrums Baumberge mit der Gemeinde Nottuln

  - IT-Kooperation mit der Citeq Münster

  - Zweckverband Volkshochschule Dülmen, Haltern am See, Havixbeck

  - Gemeinsame Submissions- und Vergabestelle mit der Stadt Lüdinghausen

  - Es laufen Versuche, Kooperationsmöglichkeiten zur Unterstützung des Bauhofs zu realisieren.

    Dazu ist Anfang 2009 mit der Stadt Billerbeck sowie den Gemeinden Rosendahl und Nottuln ein Kooperationsvertrag abgeschlossen worden. Es sollen Synergien erschlossen werden, die sich auf die klassischen Bauhofaufgaben wie auch darüber hinausgehende Aufgabenstellungen der Infrastrukturunterhaltung (Straßen-, Grünanlagen-, Baum-, Sportanlagen- und Spielplatzunterhaltung) beziehen. Vorweisbare Ergebnisse und Erkenntnisse liegen aber noch nicht vor. Wir verweisen dazu auch auf den Teilbericht „Bauhof".

  - Zudem hat die Gemeinde Havixbeck bereits eine Vereinbarung mit einem privaten Dienstleister in Bezug auf die Durchführung von Kontrollfahrten und Streudiensten getroffen.

  - Zu begrüßen ist auch, dass man sich aktiv darum bemüht, die örtlichen Vereine für die Bewirtschaftung der Sportan-

lagen zu gewinnen. Eine erste vertragliche Vereinbarung konnte auch hier zwischenzeitlich mit Bezug auf den neuen Kunstrasenplatz und dortige Randflächen geschlossen werden. Eine weitere ehrenamtliche Einbindung ist zu empfehlen.

- Die Gemeinde Havixbeck hat dazu auch bspw. das Freibad im Fokus.

Diese Auflistung gibt Hinweise darüber, wo sich die Gemeinde Havixbeck zurzeit gfls. intensiver und damit in der Konsequenz auch mit Stellenrelevanz engagiert. Die vorgestellten Kooperationsideen begrüßen wir. Bei Realisierung könnte der jeweilige Stellenbedarf gfls. günstig beeinflusst werden.

Stellenvergleich in verschiedenen Aufgabenfeldern der Kernverwaltung

Die nachfolgenden Stellenvergleiche sollen speziellere Anhaltspunkte für mögliche Verbesserungspotenziale liefern. Dazu analysieren wir folgende Aufgabenfelder intensiver.

Stellenvergleich in verschiedenen Aufgabenfeldern	
Aufgabenfelder	**Aufgaben**
Personalmanagement	Personalmanagement insgesamt
	Bezüge- und Entgeltabrechnung
Schulverwaltung	Zentrale schülerbezogene Leistungen
Steuern	Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern
Sicherheit und Ordnung	Aufgaben der allgemeinen Gefahrenabwehr
	Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten
	Einwohnermeldeangelegenheiten im engeren Sinne
	Personenstandswesen
Soziales	Wohngeld
	Leistungen nach dem 3. und 4.Kapitel SGB XII
	Rentenversicherungsangelegenheiten

Um die Vergleichbarkeit unserer Prüfung zu gewährleisten, haben wir zunächst bzgl. der prüfungsrelevanten Aufgaben gleichartige Zuordnung und Definitionen entwickelt. Darüber konnten die Vergleichskommunen die zu berücksichtigenden Stellenanteile entsprechend genau zuordnen.

Ferner erhielten die Verantwortlichen der betroffenen Fachbereiche nach Aufnahme der gemeldeten Daten nochmals Gelegenheit, ihre Stellenanteile auf Plausibilität zu überprüfen und bei Bedarf zu korrigieren. Im Fall der Gemeinde Havixbeck sind aktuelle Erkenntnisse aus laufenden Stellenbemessungen mit eingeflossen.

Die interkommunalen Vergleiche führen wir grundsätzlich auf Ebene der jeweiligen Aufgaben durch. Der kennzahlenbasierende Analyseeinstieg erfolgt wieder mit der Personalquote. Abweichend von der vorherigen Bezugsgröße „je 1.000 Einwohner" arbeiten wir aber nachfolgend mit der Größenordnung „Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner". Mit dieser Bezugsgröße werden die Kennzahlenergebnisse je Aufgabenfeld lesbarer und erlauben eine bessere Einordnung der quantitativen Stellenausstattung.

Im Rahmen der Analysen berücksichtigen wir auch die jeweils zugeordneten Leitungsanteile.

Ergänzend stellen wir in einzelnen Aufgabenbereichen auch Leistungskennzahlen (z. B. Personalfälle je Vollzeit-Stelle) dar. Bei diesen Leistungskennzahlen fließen grundsätzlich aber nur die Stellenanteile der Sachbearbeitung und keine Leitungsanteile ein.

Zu einigen Leistungskennzahlen weisen wir zudem Benchmarks aus. Sofern wir in Relation zu diesen Benchmarks Stellenpotenziale darlegen können, summieren wir diese am Ende des Stellenvergleichs auf und beziffern sie monetär.

Die monetäre Potenzialermittlung erfolgt auf Grundlage eines Durchschnittsaufwandes je Vollzeit-Stelle, den wir auf Grundlage der Prüfungs-ergebnisse und unserer Erfahrung festgelegt haben. Der von uns als Rechenfaktor angesetzte Durchschnittsaufwand beträgt 50.000 Euro je Vollzeit-Stelle.

Es ist bei der Beurteilung der Stellenvergleiche zu berücksichtigen, dass wir diese Ergebnisse rein arithmetisch auf Basis der ermittelten Stellenanteile für die Aufgaben errechnen. Uns ist bewusst, dass der Personaleinsatz nicht ausschließlich und interkommunal einheitlich durch die bestehenden (gesetzlichen) Aufgaben bestimmt wird, sondern auch durch Besonderheiten der Kommune geprägt sein kann. Diese Besonderheiten können zwar aus einem überdurchschnittlich hohen Fallaufkommen bestehen, oft sind sie aber auch das Ergebnis höherer Standards bei der Aufgabenerfüllung (Beispiel: dezentrale Bürgerbüros, lange Öffnungszeiten, besondere Dienstleistungsansprüche, etc.), die auch auf der Grundlage politischer Willensbildung beruhen können. Die Gründe sind darüber hinaus vielschichtig.

Sofern unsere Analysen zu Potenzialen führen, sollten die betroffenen Kommunen im Rahmen eigenverantwortlicher Organisationsuntersuchungen die Stellenbemessungen überprüfen. Dabei sollten insbesondere die bestehenden Standards kritisch analysiert und diskutiert werden. Dies ist der Grund, weshalb wir die örtlichen Besonderheiten in den Stellenvergleichen nicht bereinigen.

Die örtlichen Besonderheiten können auch zu dem Ergebnis führen, dass eine aktuell über dem Benchmark / Mittelwert liegende Personalausstattung durchaus notwendig ist, um das Arbeitsvolumen zu erledigen. Sofern die höhere Personalausstattung aber nur das Ergebnis höherer Standards ist, empfehlen wir, die Rahmenbedingungen kritisch zu hinterfragen und gfls. zu ändern. Gfls. könnte dann bspw. im Fluktuationsfall der Stellenbedarf reduziert werden.

Unsere vergleichende Betrachtung ersetzt kein konkretes Stellenbemessungsverfahren in den einzelnen Aufgabenfeldern; es kann also kein exakter Stellenbedarf daraus abgeleitet werden. Unser Stellenbedarfsvergleich liefert aber Hinweise dafür, wo die Kommunen aufgabenkritische und stellenbedarfsorientierte Organisationsuntersuchungen in den einzelnen Aufgabenbereichen durchführen könnten / sollten.

Aufgabenbereiche des vorab dargestellten Aufgabenkatalogs, in denen wir keine Potenziale erkennen, stellen wir im Bericht nicht näher dar.

Personalmanagement

In diesem Aufgabenbereich untersuchen wir das „Personalmanagement insgesamt" sowie im Detail anschließend die „Bezüge- und Entgeltabrechnung". Das „Personalmanagement insgesamt" beinhaltet bspw. auch die Personalbetreuung und die Personalentwicklung.

Zum Aufgabenbereich des „Personalmanagement insgesamt" zählen die Einzelaufgaben

- Bezüge- und Entgeltabrechnung,
- Kindergeld-Sachbearbeitung,
- Personalbetreuung[5],
- Personalentwicklung und
- Beihilfe-Sachbearbeitung[6].

Auszuklammern sind Organisationsangelegenheiten sowie Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Betreuung des Zeiterfassungssystems.

Im Personalmanagement setzte die Gemeinde Havixbeck laut ursprünglicher Ermittlung im Jahr 2010 1,25 Stellen ein (1,10 Stellen Sachbearbeitung und 0,15 Stellen Leitung).

Dazu ist anzuführen, dass die Beihilfe-Sachbearbeitung nicht mehr in eigener Verantwortung wahrgenommen wird. Sie ist an die WVK Münster vergeben.

Der beschriebene Stellenanteil führte zu der Personalquote von 1,06 „Vollzeit-Stellen Personalmanagement insgesamt je 10.000 Einwohner".

Im Zuge der weiteren Entwicklungen ergaben sich zwischenzeitlich Personalveränderungen und Aufgabenverschiebungen im Personalmanagement. Insofern ist mit aktuellem Bezug ein geändertes Stellenvolumen zu berücksichtigen.

[5] ohne Betreuung Zeiterfassungssystem
[6] Die Aufgaben der Beihilfe sind in der aktuellen Vergleichsgruppe weitgehend vergeben. Nur einzelne Vergleichskommunen nehmen diesen Aufgabenbereich noch eigenverantwortlich wahr.

Die Sachbearbeitung umfasst 1,01 Stellenanteile. Für die Leitung sind 0,10 Stellen. Das Stellenvolumen von 1,11 führt zu einer Personalquote von 0,94 „Vollzeit-Stellen Personalmanagement insgesamt je 10.000 Einwohner".

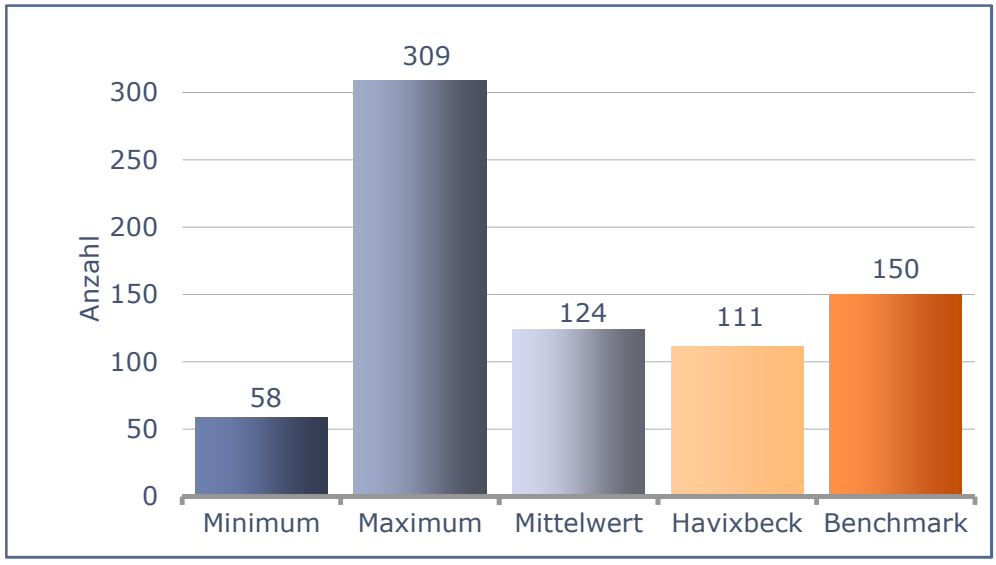
Vollzeit-Stellen „Personalmanagement insgesamt" je 10.000 Einwohner 2010			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,46	1,79	0,98	0,94

Gemäß diesem Personalquotenvergleich ist die Stellenausstattung als leicht unterdurchschnittlich einzuordnen.

Das einzusetzende Stellenvolumen wird erfahrungsgemäß maßgeblich von der Zahl der zu betreuenden Personalfälle beeinflusst. Unsere Leistungskennzahl „Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle" ordnet dazu die Verhältnisse der Gemeinde Havixbeck im interkommunalen Vergleich ein.

Als Grundzahlen für die Berechnung berücksichtigen wir die vorab genannten 1,01 Stellen der Sachbearbeitung sowie 112 betreute Personalfälle. Diese Grundzahlen führen zu einem Kennzahlergebnis von 111 „Personalfällen je Vollzeit-Stelle".

Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle Personalmanagement 2010 -Stellenausstattung Havixbeck mit Stand 2012-



Dieser Kennzahlenvergleich weist ein leicht unterdurchschnittliches Fallvolumen je Vollzeit-Stelle nach. Der festgelegte Benchmark wird ebenfalls unterschritten.

Diese Einschätzung bestätigt sich auch unter Berücksichtigung der folgenden Ergebnisverteilung.

„Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle Personalmanagement 2010“ -Stellenausstattung Havixbeck mit Stand 2012- - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 70	70 bis 99	100 bis 129	130 bis 159	ab 160
2	18	26	18	8

Die Gemeinde Havixbeck rangiert in dieser Übersicht in der mittleren Gruppe. 26 von 72 Vergleichskommunen positionieren sich oberhalb eines Leistungswerts von 130 Personalfällen je Vollzeitstelle.

Feststellung

Es deutet sich ein theoretischer Stellenüberhang im Hinblick auf die Stellenausstattung im Personalmanagement an.

Der Stellenbedarf könnte bspw. von der Schwierigkeit der zu betreuenden Fälle abhängig sein. Dazu liegen uns aber keine weitergehenden Erkenntnisse vor.

Wichtig erscheint aber, dass mit Blick auf die Personalstruktur der Gemeinde Havixbeck offensichtlich eine höhere Teilzeitquote zu berücksichtigen ist. Die Gemeinde Havixbeck weist nach eigenen Angaben im gesamten Kreisgebiet die meisten Teilzeitkräfte auf. Der gfls. daraus erwachsenen arbeitsrechtliche Betreuungs- und Koordinierungsaufwand (Verschiebung von Stunden, häufigere Änderungen von Arbeitsverträgen, usw.) kann zweifelsohne Anteil an einem etwas höheren Stellenbedarf haben.

Andererseits stellt sich das zu betreuende Personalkontingent an sich als vergleichsweise niedrig dar.

Zahl der 2010 betreuten Personalfälle			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
67	378	166	112

In der Relation zum nachgewiesenen Benchmark der „Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle Personalmanagement" lässt sich folgendes Stellenpotenzial errechnen.

Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle Personalmanagement" -Stellenausstattung Havixbeck mit Stand 2012-		
Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle Personalmanagement 2010- Gemeinde Havixbeck	111	
Benchmark: Zahl der Personalfälle je Vollzeit-Stelle Personalmanagement 2010	150	F1
Zahl der Personalfälle absolut - Gemeinde Havixbeck	112	F2
Benötigte Anzahl an Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	0,75	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen - Gemeinde Havixbeck - nur Sachbearbeitung -	1,01	S1
Stellenpotenzial absolut	**0,26**	S 1 – (F2/F1)

Empfehlung

Der festgestellte Stellenüberhang in der Größenordnung von 0,26 könnte insbesondere unter Berücksichtigung des Spannungsfelds zwischen einerseits ressourcenbindender hoher Teilzeitquote und andererseits doch vergleichsweise niedriger Gesamtzahl von zu betreuenden Personalfällen im Interesse eines gfls. gegebenen Potenzials zur Stellenreduzierung untersucht werden.

Bezüge- und Entgeltabrechnung

Die anteilige Stellenausstattung für die „Bezüge- und Entgeltabrechnung" beziffert die Gemeinde Havixbeck mit 0,37 Stellenanteilen. In Relation zur Einwohnerzahl von 11.747 ermitteln wir 0,37 „Stellen Personalmanagement (nur Bezüge- und Entgeltabrechnung) je 10.000 Einwohner".

Vollzeit-Stellen „Bezüge- und Entgeltabrechnung" je 10.000 Einwohner 2010			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,07	0,77	0,32	0,37

In diesem einwohnerbezogenen Stellenvergleich ordnet sich die Gemeinde Havixbeck knapp über dem Mittelwert der Vergleichsgruppe ein.

Zur objektiveren Einschätzung dieses Ergebnisses analysieren wir die Stellenausstattung ergänzend anhand der Leistungskennzahl „Abrechnungsfälle je Vollzeit-Stelle Bezüge- und Entgeltabrechnung". Hier positioniert sich die Gemeinde Havixbeck auf der Grundlage von jährlich 1.392 Abrechnungsfällen wie folgt.

Zahl der Abrechnungsfälle je Vollzeit-Stelle „Bezüge- und Entgeltabrechnung" 2010			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
1.520	13.653	4.812	3.814

Dieser leistungsbezogene Vergleich führt zu einer leicht unterdurchschnittlichen Positionierung. Im Umkehrschluss dieses Kennzahlenergebnisses und in Verbindung mit der vorab dargestellten Personalquote deutet sich auch hier ein gewisser Stellenüberhang an.

Trotzdem stufen wir die vorliegende Stellenausstattung aufgrund der gewonnenen Erfahrungen immer noch als normal und vertretbar ein. Einmal bestätigt dies der Median[7] der Leistungskennzahl „Zahl der Abrechnungsfälle je Vollzeit-Stelle Bezüge- und Entgeltabrechnung". Dieser ist mit 3.797 Fällen pro Stelle zu ermitteln und daran orientiert sich die Gemeinde Havixbeck relativ exakt.

Zudem verdeutlicht die nachfolgende tabellarische Übersicht im Hinblick auf die Verteilung der Vergleichsergebnisse, dass das Leistungskontingent der Bezüge- und Entgeltabrechnung Havixbeck dem überwiegenden Teil der Vergleichskommunen zuzuordnen ist. Gleichwohl befindet sie sich damit aber auch in der niedrigsten Vergleichsgruppe.

Zahl der Abrechnungsfälle je Vollzeit-Stelle Bezüge- und Entgeltabrechnung - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 5.000	5.000 bis 9.999	10.000 bis 14.999	15.000 bis 19.999	ab 20.000
46	14	6	0	1

[7] Der Median bildet abweichend vom rechnerischen Mittelwert exakt die Mitte der vorliegenden Zahlenreihe ab.

Wir unterstellen, dass auch hier die zuvor schon als örtliche Besonderheit beschriebene höhere Zahl von Teilzeitbeschäftigten und geringfügig Beschäftigten zu berücksichtigen ist. Das hat Einfluss auf das Arbeitsvolumen in der Personalverwaltung, weil sich erfahrungsgemäß dadurch der Arbeitsaufwand im Verhältnis erhöht.

Feststellung

Das eingesetzte Stellenkontingent im Aufgabenbereich der Bezüge- und Entgeltabrechnungen der Gemeinde stufen wir nach bisherigem Stand als vertretbar ein.

Empfehlung

Gleichwohl weisen wir darauf hin, dass wir insbesondere im Aufgabenbereich der Bezüge- und Entgeltabrechnung nicht zuletzt aus unseren eigenen Erfahrungen[8] heraus hervorragende Kooperationspotenziale sehen, die auch seitens der Gemeinde Havixbeck geprüft werden sollten.

Vor dem Hintergrund einer einheitlichen IT-Ausstattung in der kommunalen Anwendergruppe der Citeq Münster sowie der Fluktuationsperspektiven sollte geprüft werden, inwieweit hier gfls. eine interkommunale Kooperation entwickelt werden könnte.

Wir unterstellen, dass sich darüber der Stellenbedarf im Bereich der Bezüge- und Entgeltabrechnungen maßgeblich verringern ließe. Sicherlich würden in Gegenüberstellung zu dann ggf. reduzierten Personalaufwendungen zusätzliche Sach- und Dienstleistungsaufwendungen anfallen. Wir gehen aber davon aus, dass diese sich unter den anteiligen Personalaufwendungen bewegen werden.

Diesen Gegenrechnungseffekt gilt es im Übrigen bei allen Kooperationsempfehlungen im Interesse der wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung zu prüfen.

[8] Die GPA NRW kooperiert im Bereich der Bezüge- und Entgeltabrechnungen bereits seit Gründung (2002 / 2003) mit dem Kreis Soest, der hier als Dienstleister tätig ist und als Ansprechpartner für die Bediensteten fungiert.

Schulverwaltung

Hier betrachten wir fachlich eingeschränkt die Aufgaben der zentralen schülerbezogenen Leistungen (allgemeine Schulverwaltung). Aufgrund abweichender örtlicher Sachstände in den Vergleichskommunen bleiben dabei die Aufgaben der Schülerbeförderung unberücksichtigt.

Für die Erledigung der „zentralen schülerbezogenen Leistungen" setzt die Gemeinde Havixbeck einen Stellenanteil von 0,56 ein (0,52 Sachbearbeitung und 0,04 Leitungsanteil). Es ergibt sich eine Quote von 0,48 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner, die sich wie folgt im interkommunalen Vergleich einordnet.

Vollzeit-Stellen „Zentrale schülerbezogene Leistungen (allgemeine Schulverwaltung)" je 10.000 Einwohner			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,24	1,11	0,60	0,48

Die Stellenausstattung der Schulverwaltung ist in Einwohnerrelation unterdurchschnittlich einzustufen.

Die zugrunde liegenden absoluten Stellenverhältnisse variieren zwischen 0,27 Stellenanteilen im Minimum und 2,09 im Maximum. Der Mittelwert liegt bei 0,99 Stellen. Die Gemeinde Havixbeck setzt damit zurzeit nur knapp die Hälfte des durchschnittlichen Stellenkontingents der Vergleichsgruppe ein. Diese knappere Stellenausstattung ist möglich, weil nur zwei Schulen (Baumberge-Grundschule und Anne-Frank-Gesamtschule) in gemeindlicher Trägerschaft betreut werden.

Weitergehende Leistungskennzahlen stehen uns zurzeit nicht zur Verfügung. Die Datengrundlagen der Vergleichskommunen stellen sich bislang als zu heterogen dar, weswegen wir in diesem Aufgabenbereich auf tiefere Analysen verzichten müssen.

Feststellung

Für die Aufgabenwahrnehmung in der Schulverwaltung setzt die Gemeinde Havixbeck einen vergleichsweise niedrigen Stellenanteil ein. Diese Stellenausstattung stufen wir als sachgerecht ein.

Handlungsempfehlungen bzw. eine Potenzialberechnung erübrigen sich.

Steuern

Im Bereich „Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern" sind 1,10 Stellen besetzt (1,09 Sachbearbeitung und 0,01 Leitungsanteil). Der Stellenanteil führt zu einer Quote von 0,94 Stellen je 10.000 Einwohner.

Vollzeit-Stellen „Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern" je 10.000 Einwohner			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,26	1,39	0,70	0,94

Der Aufgabenbereich Steuern der Gemeinde Havixbeck ordnet sich über dem Mittelwert des Kennzahlenvergleichs ein.

Dem Ergebnis liegt ebenfalls eine relativ große Spannbreite von absoluten Stellenanteilen zugrunde. Im Minimum werden 0,35 Stellenanteile eingesetzt. Das Maximum umfasst 2,08 Stellen. Der Mittelwert liegt bei 1,12 Stellen. Nominal orientiert sich die Gemeinde Havixbeck damit abweichend vom Kennzahlenvergleich mit 1,10 Stellen ebenfalls (wie im Fall Schulverwaltung) an diesem Mittelwert der tatsächlichen Stellenanteile.

Im Zwischenfazit ist dementsprechend eine durchschnittliche Stellenausstattung festzustellen, die sich aber in Einwohnerrelation als leicht überdurchschnittlich präsentiert.

Momentan können wir auch in diesem Aufgabenfeld die ausschlaggebenden örtlichen Sachstände nicht tiefergehend anhand von Leistungskennzahlen analysieren. Viele Vergleichskommunen waren bislang nicht in der Lage, uns auf einheitlicher Grundlage basierende Leistungsdaten (bspw. Zahl der Steuerpflichtigen, Anzahl der Veranlagungen) zu liefern. Eine sachgerechte Einordnung des Stellenanteils der Gemeinde Havixbeck erscheint damit und insbesondere ohne tiefergehende Organisationsuntersuchung schwierig.

Um der Größenordnung der Gemeinde Havixbeck aber exakter Rechnung zu tragen, nehmen wir im nächsten Schritt zunächst nochmals eine Beschränkung der Vergleichsgruppe vor. Der vorstehende Gesamtvergleich berücksichtigt in diesem Prüffeld zurzeit 71 kleine kreisangehörige Kommunen bis maximal 25.000 Einwohner.

Unter Berücksichtigung der nur 11.747 Einwohner in Havixbeck reduzieren wir den Vergleichsring nachfolgend auf Kommunen bis maximal 18.000 Einwohner. Aus dieser Gruppe liegen uns 44 Vergleichswerte vor.

Vollzeit-Stellen Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern je 10.000 Einwohner - Vergleichskommunen bis max. 18.000 Einwohner -			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,29	1,39	0,74	0,94

Auch bei einwohnerbezogener Begrenzung der Vergleichsgruppe verändert sich die Ergebnislage nicht wesentlich. Lediglich das Minimum und der Mittelwert erhöhen sich geringfügig. Die Position der Gemeinde Havixbeck über dem Mittelwert bleibt ebenfalls in etwa gleich.

Mit Blick auf die Vergleichsergebnisse der 44 kleineren Vergleichskommunen ergibt sich folgende Ergebnisverteilung

Vollzeit-Stellen Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern je 10.000 Einwohner - Vergleichskommunen bis max. 18.000 Einwohner - - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 0,3	0,3 bis unter 0,6	0,6 bis unter 0,9	0,9 bis unter 1,2	ab 1,2
1	18	12	8	5

Insgesamt 31 von 44 kleineren Vergleichskommunen weisen Stellenquoten unterhalb von 0,90 Stellenanteilen je 10.000 Einwohner nach, 13 liegen oberhalb davon, wobei diesen auch die Gemeinde Havixbeck zuzurechnen ist.

Der überwiegende Teil der zu dieser Vergleichsbetrachtung herangezogenen Kommunen ist dementsprechend günstiger als die Gemeinde Havixbeck aufgestellt.

Aber auch mit Blick auf diesen einwohnerbasierenden Vergleich ist zu beachten, dass sich die Gemeinde Havixbeck bei Abgleich der zugrunde liegenden tatsächlichen Stellenverhältnisse normal bzw. durchschnittlich einordnet. Mit ihren 1,10 Stellen positioniert sie sich ebenfalls wieder in der Nähe des Mittelwerts. Dieser ist unter Berücksichtigung der 44 kleineren Vergleichskommunen mit 1,01 Stellen zu ermitteln. Minimum mit 0,35 Stellen und Maximum mit 2,08 Stellen verändern sich gegenüber der vorbeschriebenen Ergebnisdarstellung der gesamten Vergleichs-

gruppe nicht. Diese Werte werden also dementsprechend von kleineren Kommunen in der Größenordnung der Gemeinde Havixbeck gestellt.

Die Ergebnisverteilung der nominalen Stellenverhältnisse stellt sich wie folgt dar.

Vollzeit-Stellen Festsetzung und Erhebung kommunaler Steuern (nominal) - Vergleichskommunen bis max. 18.000 Einwohner - - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 0,5	0,5 bis unter 1,0	1,0 bis unter 1,5	1,5 bis unter 2,0	ab 2,0
5	18	15	4	2

Auffällig ist, dass gemäß dieser Aufschlüsselung 23 Vergleichskommunen (52 Prozent) die Aufgabenerfüllung im Bereich Steuern mit einem Stellenvolumen unterhalb einer Vollzeit-Stelle wahrnehmen. 15 Kommunen davon setzen sogar weniger als 0,80 Stellenanteile ein.

Ob es der Gemeinde Havixbeck in der Orientierung zu diesen Vergleichswerten gelingen könnte, eine anteilige Stellenreduzierung zu realisieren, kann ohne eine weitergehende und gfls. aufgabenkritische Organisationsuntersuchung nicht beurteilt werden.

Feststellung

Die Gemeinde Havixbeck verfügt im Aufgabenbereich Steuern unter Berücksichtigung unseres nominalen Stellenbesetzungsvergleichs über eine durchschnittliche Stellenausstattung.

In der Einwohnerrelation ist eine leicht überdurchschnittliche Personalquote festzustellen.

Empfehlung

Da immerhin 23 von 44 Vergleichskommunen der Größenklasse bis maximal 18.000 Einwohner weniger als eine Vollzeit-Stelle und davon sogar 15 Vergleichskommunen weniger als 0,80 Stellenanteile für die Aufgabenwahrnehmung benötigen, sollte die Gemeinde Havixbeck eine aufgabenkritische Organisationsuntersuchung vornehmen, um zu prüfen, ob eine anteilige Stellenreduzierung möglich wäre.

Im Rahmen einer solchen Untersuchung sollten insbesondere Workflow-aspekte und IT-Vorgaben auf Veränderungsmöglichkeiten hin untersucht werden. Gfls. könnten auch neue Kooperationsansätze mit Kommunen erschlossen werden, die das gleiche Verfahren einsetzen und von der gleichen Datenzentrale betreut werden. Uns liegen bspw. Informationen aus dem Raum Lemgo vor, wonach das dortige Rechenzentrum ihren Anwenderkommunen Unterstützungsleistungen im Aufgabenbereich Steuern anbietet, die sich günstig auf den Stellenbedarf auswirken.

Da wir diesen Aufgabenbereich wie beschrieben darüber hinaus nicht tiefer anhand von Leistungskennzahlen untersuchen können, belassen wir es bei der vorstehenden Untersuchungsempfehlung und verzichten auf eine Potenzialermittlung.

Sicherheit und Ordnung

Allgemeine Gefahrenabwehr

Für die Aufgabenwahrnehmung in der „allgemeinen Gefahrenabwehr" setzt die Gemeinde Havixbeck 0,77 Stellenanteile ein (0,72 Sachbearbeitung, 0,05 Leitung). Diese Faktoren führen zu einer Personalquote von 0,66 Stellen je 10.000 Einwohner.

Vollzeit-Stellen „Allgemeine Gefahrenabwehr" je 10.000 Einwohner			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,29	1,76	0,79	0,66

Bei Beschränkung der Vergleichsgruppe auf Kommunen bis zu 18.000 Einwohner verändert sich lediglich der Mittelwert minimal auf 0,78 Stellen je 10.000 Einwohner. Das eingesetzte Stellenvolumen der „allgemeinen Gefahrenabwehr" ist damit einwohnerbezogen als unterdurchschnittlich einzustufen.

Diesen Vergleichsergebnissen (72 Vergleichskommunen insgesamt) liegen tatsächliche Stellenverhältnisse zwischen 0,34 Stellen im Minimum und 3,55 Stellen im Maximum zugrunde. Der sich ableitbare Mittelwert errechnet sich mit 1,30 Stellen. Die Gemeinde Havixbeck hebt sich auch davon mit nominal 0,77 Stellen günstig ab.

Im Rahmen des hier zu prüfenden Aufgabenbereichs geht es immer auch um die präventive Gefahrenabwehr. Dabei handelt es sich um einen höchst sensiblen Bereich, bei dem es schwer fällt, einen objektiven Rahmen für eine wirtschaftliche und dennoch angemessene Stellenbemessung zu definieren.

Verwertbare Leistungskennzahlen liegen uns auch hier aufgrund der Heterogenität der Vergleichskommunen nicht vor; ebenso scheidet zurzeit eine Benchmarkfestlegung aus.

Feststellung

Die präventive Gefahrenabwehr ist als wichtige und sensible Aufgabenstellung hervorzuheben ist. Eine zu restriktive Stellenplanung könnte sich unter Umständen negativ auf schutzwürdige Interessen auswirken.

Dabei ist der Gemeinde Havixbeck zugleich eine unterdurch-

schnittliche und damit als wirtschaftlich einzustufende Stellenausstattung zu bestätigen.

Handlungsempfehlungen bzw. eine evtl. Potenzialermittlung sind in diesem Aufgabenbereich daher nicht zu formulieren.

Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten

Im Aufgabenbereich „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten" wurde im Jahr 2010 ein Stellenanteil von 0,35 eingesetzt (0,30 Sachbearbeitung, 0,05 Leitung). Die für den interkommunalen Vergleich zu ermittelnde Personalquote beträgt damit 0,30 Stellen je 10.000 Einwohner.

Vollzeit-Stellen „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten" je 10.000 Einwohner 2010			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,12	0,75	0,33	0,30

Die Ergebnisspannbreite fällt hier relativ schmal aus. Insofern sind insgesamt einheitlichere Stellenausstattungen festzustellen. Die Gemeinde Havixbeck ordnete sich mit dem Stellenanteil des Jahres 2010 knapp unterhalb des Mittelwerts ein.

Die beschriebene Stellenausstattung hat sich bis zum Zeitpunkt unserer Prüfung leicht geändert. Nach Darlegung seitens der Gemeinde Havixbeck setzt sie zwischenzeitlich 0,35 Stellenanteile für die Sachbearbeitung ein. Der Leitungsanteil änderte sich nicht. Somit sind für den Aufgabenbereich der Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten nunmehr 0,40 Stellenanteile in den interkommunalen Vergleich einzurechnen. Die Personalquote verändert sich dadurch auf 0,34 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner.

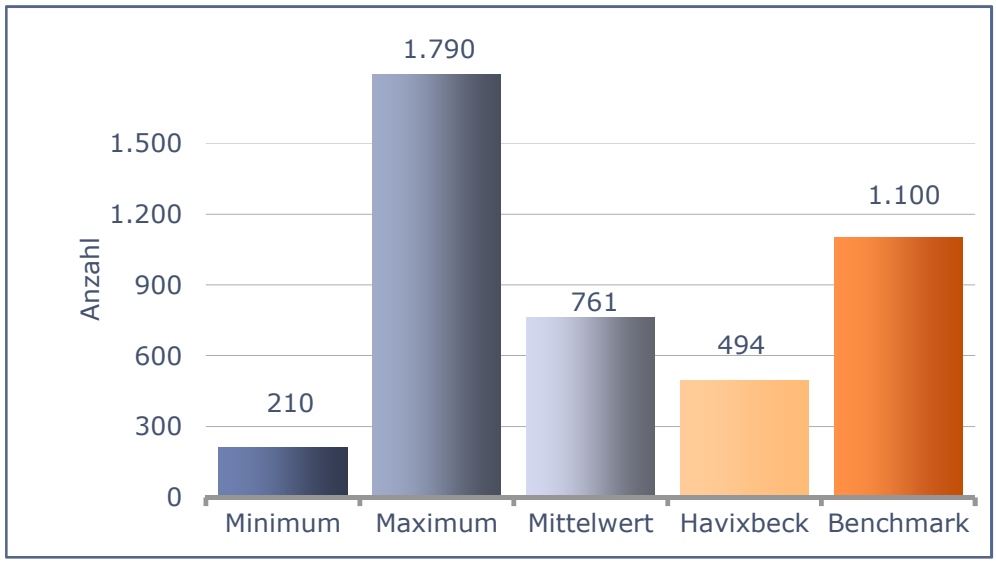
Vollzeit-Stellen „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten" je 10.000 Einwohner -Stellenanteil Havixbeck Stand 2012-			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,12	0,75	0,33	0,34

Mit der Stellenanpassung wird der unveränderte Mittelwert des Personalquotenvergleichs nunmehr minimal überschritten.

Die Stellenintensität sollte mit dem jeweiligen Arbeitsanfall korrespondieren. Zur tiefergehenden Analyse stehen uns in diesem Aufgabenbereich weiterführende Leistungskennzahlen zur Verfügung. Zur Objektivierung der aktuellen Stellenbesetzung setzen wir diesen Stellenanteil im Folgenden ins Verhältnis zu Fallzahlen.

Als wichtigste Leistungskennzahl steht die „Zahl der Gewerbean-, -um- und -abmeldungen je Vollzeit-Stelle" zur Verfügung. Die Gemeinde Havixbeck ermittelte 173 An-, Um- und Abmeldungen bezogen auf das Jahr 2010, worüber wir den Kennzahlenfaktor von 577 Meldungen je Vollzeit-Stelle nach Maßgabe der Stellenbesetzung 2010 und 494 Meldungen je Vollzeit-Stelle nach Maßgabe der Stellenverhältnisse 2012 errechnen. Der Benchmark liegt aufgrund der vorliegenden Erfahrungswerte bei 1.100 Meldungen je Vollzeit-Stelle.

Zahl der Gewerbean-, -um- und -abmeldungen je Vollzeit-Stelle „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten"



Die Ergebnisse verteilen sich wie folgt.

Anzahl der Gewerbean-, -um- und -abmeldungen je Vollzeit-Stelle "Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten" - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 300	300 bis 599	600 bis 899	900 bis 1.199	ab 1.200
3	23	28	8	10

Die Mehrheit der Vergleichskommunen bewegt sich im Leistungskorridor von 300 bis 900 Meldungen je Vollzeit-Stelle, wobei die Gemeinde Havixbeck der niedrigeren und vorletzten Gruppe zuzurechnen ist.

Diese statistische Aufbereitung verdeutlicht zudem, dass immerhin bereits 18 Vergleichskommunen sich oberhalb von 900 Meldungen je Stelle positionieren. Den Benchmark erreichen oder überschreiten davon exakt zwölf Kommunen.

Die Ergebnislage gibt Anlass zu der Einschätzung, dass auch seitens der Gemeinde Havixbeck geprüft werden könnte, inwieweit das Bearbeitungsvolumen je Stelle vertretbar erhöht werden könnte bzw. welche Gründe für das bisherige Stellenkontingent sprechen. In wirtschaftlicher Orientierung und unter Bezugnahme auf den hier vorliegenden Benchmark errechnen wir daher nachfolgend wieder ein theoretisches Stellenpotenzial.

Zuvor bereiten wir aber noch weitere Leistungskennzahlen auf, um zur Lösungsfindung bei der Frage einer sachgerechten Stellenausstattung beizutragen.

Weitere Leistungskennzahlen je Vollzeit-Stelle[9] "Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten"				
Kennzahl	Minimum	Maximum	Mittelwert	Havix-beck
Zahl der Gewerbeanmeldungen je Vollzeit-Stelle	113	896	384	226
Zahl der Gewerbeum- und -abmeldungen je Vollzeit-Stelle	57	1.040	378	269
Zahl der erteilten schriftlichen Gewerbeauskünfte je Vollzeit-Stelle	75	3.333	640	631
Zahl der erlaubnispflichtigen Gewerbebetriebe im Sinne der GewO je Vollzeit-Stelle	3	841	184	197
Zahl der gesamten anzeige- und erlaubnispflichtigen Gewerbebetriebe im Sinne der GewO je Vollzeit-Stelle	514	8.360	3.014	1.669
Zahl der Gaststättenbetriebe im Sinne des GastG je Vollzeit-Stelle	5	478	96	74
Zahl der erteilten Schankerlaubnisse je Vollzeit-Stelle	2	468	129	214
Zahl der Spielhallen zum Stichtag 31.12. je Vollzeit-Stelle	1	20	6	3
Zahl der erteilten Spielhallenerlaubnisse je Vollzeit-Stelle	1	87	7	3
Zahl der festgesetzten Märkte je Vollzeit-Stelle	2	77	19	17

[9] Werte gerundet

Weitere Leistungskennzahlen je Vollzeit-Stelle[9] "Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten"				
Kennzahl	Minimum	Maximum	Mittelwert	Havix-beck
Zahl der kontrollierten Betriebe im Rahmen von Jugendschutz-kontrollen je Vollzeit-Stelle	4	132	26	0

Lediglich bei der „Zahl der erlaubnispflichtigen Gewerbebetriebe im Sinne der GewO je Vollzeit-Stelle" und der „Zahl der erteilten Schankerlaubnisse je Vollzeit-Stelle" erreicht die Gemeinde Havixbeck Ergebnisse, die sich leicht über den jeweiligen Mittelwerten positionieren. In allen anderen Vergleichen positioniert sich Havixbeck unterdurchschnittlich.

Die überwiegenden Kennzahlenvergleiche stützen damit die Einschätzung, dass gfls. ein etwas geringerer Stellenbedarf gegeben sein könnte. Diese These stützt auch ein kurzer Vergleich von Fallintensitäten. Diese sind ebenfalls nur unterdurchschnittlich einzustufen und geben damit rein zahlentechnisch keine Begründungen für eine anteilig höhere Stellenausstattung.

Fallintensitäten "Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten"				
Kennzahl	Minimum	Maximum	Mittelwert	Havix-beck
Zahl der gesamten Gewerbebetriebe je 10.000 EW - Gewerbeintensität	49	2.215	790	497
Zahl der Gewerbean-, -um- und -abmeldungen je Gewerbebetrieb	0,10	3,57	0,37	0,30

Die Benchmark-Orientierung ergibt folgendes rechnerisches Potenzial.

Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Zahl der Gewerbean-, -um- und -abmeldungen je Vollzeit-Stelle"		
Zahl der Gewerbean-, -um- und -abmeldungen je Vollzeit-Stelle- Gemeinde Havixbeck	494	
Benchmark: Zahl der Gewerbean-, -um- und -abmeldungen je Vollzeit-Stelle	1.100	F1
Zahl der Gewerbean-, -um- und -abmeldungen absolut - Gemeinde Havixbeck	173	F2
Benötigte Anzahl an Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	0,16	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen - Gemeinde Havixbeck - nur Sachbearbeitung -	0,35	S1
Stellenpotenzial absolut	**0,19**	S 1 – (F2/F1)

Empfehlung

Im Aufgabenbereich „Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten" führen unsere Kennzahlenvergleiche insgesamt zu der Einschätzung einer etwas höheren Stellenausstattung.

Die Gemeinde Havixbeck sollte daher auch hier ihre diesbezügliche Stellenbemessung überprüfen und unter Berücksichtigung evtl. Workflowoptimierungen und aufgabenkritischer Ansätze auf eine Stellenreduzierung hinwirken.

Im Abstimmungsverfahren zum Berichtsentwurf im September 2012 teilte uns die Gemeinde Havixbeck ergänzend mit, dass der Überhang in Höhe von 0,19 Stellen zum Teil durch eine Unterschreitung der Vergleichswerte im Bereich der Allgemeinen Gefahrenabwehr ausgeglichen würde. Eine Mitarbeiterin ist in beiden Bereichen tätig. Da eine exakte Dokumentation der Stundenaufteilung in beiden Bereichen nicht vorliegt, kann hier eine Ungenauigkeit zu Verschiebungen führen. Darüber hinaus wird zukünftig durch organisatorische Maßnahmen eine Aufgabenverdichtung in diesem Bereich erfolgen.

Die wöchentliche Arbeitszeit für Gewerbeangelegenheiten soll im Rahmen einer Stundenverringerung einer Mitarbeiterin reduziert werden.

Einwohnermeldeaufgaben im engeren Sinne

Die Einwohnermeldeaufgaben werden in Havixbeck gemeinsam mit weiteren Aufgaben im Bürgerbüro bearbeitet. Da ein Gesamtvergleich der Stellenanteile der Bürgerbüros aufgrund örtlich unterschiedlicher Aufgabenzuordnungen ausscheidet, vergleichen wir an dieser Stelle lediglich „Einwohnermeldeaufgaben im engeren Sinne". Diese beschreiben wir in der Grunddatenabfrage detailliert (An-, Ab-, Ummeldungen, Beratung der Meldepflichtigen, melderechtliche Datenübermittlungen an Behörden, Melderegisterauskünfte, Ausweis-, Pass- und Visaangelegenheiten sowie 2010 noch Lohnsteuerkartenangelegenheiten).

Die Gemeinde Havixbeck setzt für diese Teilaufgaben 1,56 Stellen ein (1,51 Sachbearbeitung, 0,05 Leitung). Die Personalquote ermittelt sich darüber mit 1,33 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner.

Vollzeit-Stellen „Einwohnermeldeaufgaben im engeren Sinne" je 10.000 Einwohner			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,77	1,98	1,26	1,33

Die Gemeinde Havixbeck positioniert sich in diesem Personalquotenvergleich leicht über dem Mittelwert

Zur Verifizierung dieses Ergebnisses analysieren wir die örtlichen Verhältnisse weiter anhand von Leistungskennzahlen.

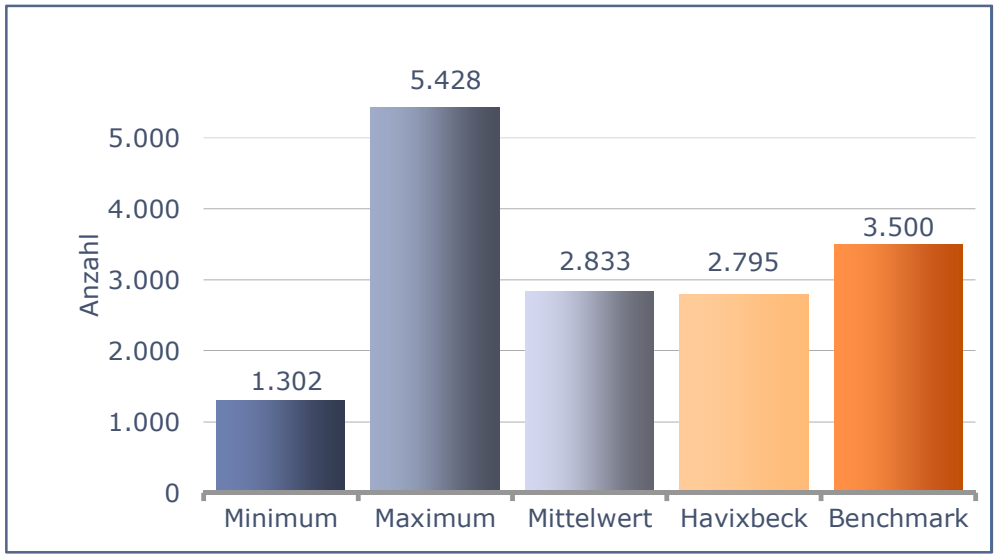
Zunächst setzen wir dabei bestimmte Fallzahlen ins Verhältnis zum vorgehaltenen Stellenvolumen. Nach Ermittlung der Stadt Havixbeck bearbeitete das Bürgerbüro im Jahr 2010 insgesamt

- 2.651 Anträge auf Ausstellung von Ausweis- und Passdokumenten und
- 1.569 An-, Ab- und Ummeldungen.

Über insgesamt 4.220 Arbeitsvorgänge errechnen wir insofern als kombinierte Kennzahl 2.795 „bearbeitete Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten und An-, Um- und Abmeldungen je Vollzeit-Stelle Einwohnermeldeaufgaben im engeren Sinne".

Aufgrund nachgewiesener und geprüfter Vergleichsdaten liegt der Benchmark dieser Kennzahl bei 3.500 Vorgängen pro Vollzeit-Stelle.

Zahl der bearbeiteten Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten zzgl. Zahl der An-, Um- und Abmeldungen je Vollzeit-Stelle Einwohnermeldeaufgaben im engeren Sinne 2010



Die Gemeinde Havixbeck orientiert sich auch in diesem Leistungsvergleich unmittelbar am Mittelwert. Die Vergleichsergebnisse verteilen sich unter Berücksichtigung von 71 Vergleichskommunen wie folgt.

Anzahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten zzgl. Zahl der An-, Um- und Abmeldungen je Vollzeit-Stelle „Einwohnermeldeaufgaben im engeren Sinne" - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 2.000	2.000 bis unter 2.600	2.600 bis unter 3.200	3.200 bis unter 3.800	ab 3.800
9	23	13	21	5

Das zugrunde liegende Fallaufkommen stellt sich dabei in Einwohnerrelation ebenfalls unauffällig und durchschnittlich dar.

Fallintensitäten je 10.000 Einwohner „Einwohnermeldeaufgaben im engeren Sinne" 2010				
Kennzahl	Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
Summe Meldungen je 10.000 EW	674	2.138	1.318	1.336
Summe Ausweisdokumente je 10.000 EW	1.520	2.475	1.927	2.257

Feststellung

Die Stellenausstattung der Gemeinde Havixbeck im Aufgabenbereich „Einwohnermeldeaufgaben im engeren Sinne" bewegt sich auf durchschnittlichem Niveau.

Gemessen am Benchmark der Leistungskennzahl „Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten zzgl. Zahl der An-, Um- und Abmeldungen je Vollzeit-Stelle" deutet sich ein geringes rechnerisches Potenzial an.

Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten zzgl. Zahl der An-, Um- und Abmeldungen je Vollzeit-Stelle"		
Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten zzgl. Zahl der An-, Um- und Abmeldungen je Vollzeit-Stelle - Gemeinde Havixbeck	2.795	
Benchmark: Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten zzgl. Zahl der An-, Um- und Abmeldungen je Vollzeit-Stelle	3.500	F1
Zahl der angenommenen Anträge auf Ausstellung von Ausweisdokumenten zzgl. Zahl der An-, Um- und Abmeldungen absolut - Gemeinde Havixbeck	4.220	F2
Benötigte Anzahl an Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	1,21	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen - Gemeinde Havixbeck - nur Sachbearbeitung -	1,51	S1
Stellenpotenzial absolut	**0,30**	S 1 – (F2/F1)

Feststellung

Nach Maßgabe der vorliegenden Daten lässt sich das rechnerische Potenzial im Aufgabenbereich Einwohnermeldewesen mit 0,30 Stellenanteilen ermitteln.

Empfehlung

Die Gemeinde Havixbeck sollte prüfen, inwieweit das errechnete Stellenpotenzial unter realistischen Bedingungen realisiert und somit der Stellenbedarf entsprechend reduziert werden könnte.

Uns ist bei Formulierung dieser Empfehlung natürlich auch bewusst, dass es sich insbesondere im Bürgerbüro um Mischarbeitsplätze handelt, deren Arbeitsvolumen durch diverse Aufgabenstellungen und auch Fallzahlenschwankungen im mehrjährigen Vergleich beeinflusst sind. Insofern unterstellen wir nicht pauschal, dass hier tatsächlich ein entsprechender Stellenüberhang vorliegt. Aber die Kennzahlenvergleiche geben gleichwohl Hinweise dafür, dass die Stellenausstattung im Hinblick auf den zukünftigen Bedarf überprüft werden sollte. Dies gilt insbesondere unter Berücksichtigung der Annahme, dass die erforderlichen Arbeitsabläufe zukünftig durch weitere Technikoptimierung (bspw. Dokumentenmanagementsystem o. a.) weiter optimiert werden könnten, was ebenfalls niedrigere Stellenbedarfe zur Folge hätte.

Bei der vergleichenden Analyse geht es uns nicht darum, Dienstleistungen zwangsläufig einzuschränken oder generell personelle Besetzungen bis auf ein Mindestmaß zu kürzen. Gleichwohl sollte insbesondere auch im Bürgerbüro die Frage der Serviceorientierung und der Standards immer auf dem Prüfstand bleiben.

Bei der Festlegung diesbezüglicher Standards sind die Verwaltungen prinzipiell frei in ihrer Entscheidung. Gerade die Bürgerbüros dienen oftmals mit variablen und frei gestaltbaren Öffnungszeiten als Beispiel für einen Verwaltungsbereich mit besonderer Dienstleistungsorientierung. Dies ist sicher immer dann vertretbar, wenn die Kommune sich einen solchen Service wirtschaftlich leisten kann.

Die finanzielle Leistungskraft der Kommunen verringert sich aber zunehmend. Daher ist im Sinne unserer Aufgabenstellung ausdrücklich auch darauf hinzuwirken, dass verstärkt zwischen wirtschaftlich vertretbaren Angeboten und zumutbarer Einschränkung abgewogen wird. Dies macht bei zunehmendem Konsolidierungsdruck insbesondere dann Sinn, wenn gfls. an anderer Stelle freiwillige Dienstleistungen aufrechterhalten werden müssen.

Eine Orientierung in dieser Richtung bietet auch der Vergleich der Öffnungszeiten. Auch diese könnten gfls. eine Teilbegründung für die aktuelle Stellenausstattung liefern.

Das Bürgerbüro der Gemeinde Havixbeck steht nur als zentrale Einrichtung im Rathaus der Gemeinde Havixbeck zur Verfügung. Zweigstellen sind nicht eingerichtet. Die Dienststelle ist 32,00 Stunden in der Woche geöffnet. Der interkommunale Vergleich stellt sich wie folgt dar.

Wochen-Öffnungsstunden Bürgerbüros			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
19,0	47,0	34,7	32,0

Dieser Vergleich bringt keine zusätzlichen Begründungen für einen höheren Stellenbedarf. Vielmehr ist festzustellen, dass sich die Gemeinde Havixbeck in dieser Hinsicht mit normalem Standard engagiert.

Personenstandswesen

Im Personenstandswesen setzt die Gemeinde Havixbeck 1,25 Stellen ein (1,20 Sachbearbeitung, 0,05 Leitung). Die daraus resultierende Kennzahl fließt mit 1,06 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner in den interkommunalen Vergleich ein.

Vollzeit-Stellen „Personenstandswesen" je 10.000 Einwohner			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,29	1,46	0,69	1,06

Die Gemeinde Havixbeck ordnet sich in diesem interkommunalen Vergleich über dem Mittelwert liegend ein.

In diesem Aufgabenfeld sind weitergehende Analysen anhand spezieller Leistungskennzahlen und Fallintensitäten möglich.

Fallintensitäten je 10.000 Einwohner "Personenstandswesen" 2010				
Kennzahl	Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
Eheschließungen je 10.000 EW	26	524	59	81
Sterbefälle je 10.000 EW	33	173	65	47

Grundzahlen "Personenstandswesen"				
	Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
Zahl der durchgeführten Eheschließungen	38	547	89	95
darin Zahl der durchgeführten Eheschließungen mit Auslandsbeteiligung	1	33	10	15
Zahl der beurkundeten Geburten	1	703	21	1
Zahl der beurkundeten Sterbefälle	11	295	108	55

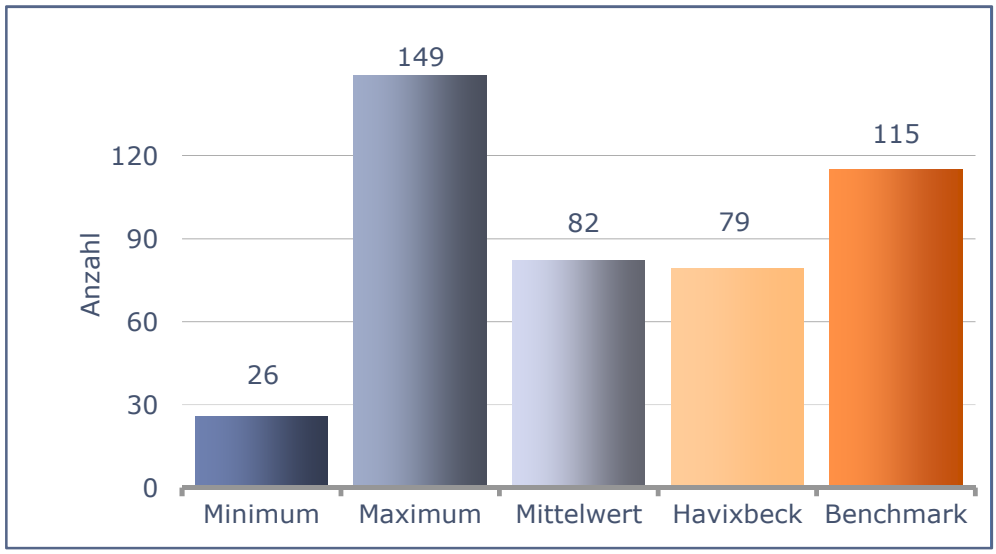
Wesentlichen Anteil am Arbeitsvolumen haben die Eheschließungen. Diese stellen sich in Havixbeck quantitativ betrachtet mit einem überdurchschnittlichen Fallkontingent dar. Begründet ist dies offensichtlich darin, dass in Havixbeck mit der Burg Hülshoff und zukünftig auch dem Haus Havixbeck historische Gebäude für Eheschließungen zur Verfügung stehen und gerne auch von Trauwilligen aus dem regionalen Umland in Anspruch genommen werden (Ambientetrauungen).

Die sonstigen Vorgänge weisen dagegen unterdurchschnittliche Fallzahlen nach.

Wir analysieren die hier zu prüfende Stellenausstattung im Folgenden weiter anhand des Aufgabenbereichs Eheschließungen. Die diesbezüglichen Tätigkeiten sind im Vergleich zu den sonstigen Aufgabenstellungen des Personenstandswesens erfahrungsgemäß am arbeitsintensivsten und haben damit wesentliche Auswirkungen auf den Stellenbedarf.

Der interkommunale Vergleich der Eheschließungen je Vollzeit-Stelle stellt sich grafisch wie folgt dar.

Zahl der durchgeführten Eheschließungen je Vollzeit-Stelle „Personenstandswesen" 2010



Vor Aufbau dieses Leistungsvergleichs haben wir die Vergleichsfallzahlen in Bezug auf durchgeführte Eheschließungen um zwei Maximum-Kommunen bereinigt. Bei diesen fallen außerordentlich viele Eheschließungen oberhalb von 250 Trauungen im Jahr an. Der Grund dafür ist ebenfalls in örtlichen Besonderheiten zu finden. Die standesamtlichen

Trauungen führt das jeweilige Standesamt gleichfalls auf Wunsch vor Ort in einem Schloss durch. Diese Angebote werden demnach noch deutlich stärker als in Havixbeck nachgefragt.

Der Leistungsvergleich an sich führt für die Gemeinde Havixbeck zu einem Ergebnis am Mittelwert. Die Ergebnisverteilung stellt sich wie folgt dar.

Zahl der durchgeführten Eheschließungen je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen 2010 - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 30	30 bis unter 60	60 bis unter 90	90 bis unter 120	ab 120
1	18	25	18	8

Auch gemäß dieser Übersicht zählt das Personenstandswesen der Gemeinde Havixbeck zur mittleren Vergleichsgruppe. Insofern kann die Stellenausstattung durchaus als normal eingestuft werden.

Auffällig ist dennoch die Ergebnisdifferenz zum darzustellenden Benchmark. Dieser ist mit 115 Eheschließungen je Vollzeit-Stellen angesetzt. Die Gemeinde Havixbeck positioniert sich mit ihrem Ergebnis um 36 Eheschließungen je Vollzeit-Stelle unterhalb dieses Richtwerts. Damit könnte trotz der vergleichsweise starken Frequentierung ein Potenzial für eine evtl. Stellenreduzierung vorliegen.

Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Zahl der durchgeführten Eheschließungen je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen 2010“		
Zahl der durchgeführten Eheschließungen je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen 2010- Gemeinde Havixbeck	79	
Benchmark: Zahl der der durchgeführten Eheschließungen je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen 2010	115	F1
Zahl der Eheschließungen absolut - Gemeinde Havixbeck	95	F2
Benötigte Anzahl an Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	0,83	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen - Gemeinde Havixbeck - nur Sachbearbeitung -	1,20	S1
Stellenpotenzial absolut	**0,37**	S 1 – (F2/F1)

Empfehlung

Die Gemeinde Havixbeck sollte überprüfen, inwieweit das in Gegenüberstellung zum Benchmark der „Zahl der durchgeführten Eheschließungen je Vollzeit-Stelle Personenstandswesen 2010" zu ermittelnde rechnerische Potenzial von 0,37 Stellenanteilen realisiert werden kann oder ob die örtlichen Sachstände und Bedingungen weiterhin eine anteilig höhere Stellenausstattung erforderlich machen.

Eine abschließende Beurteilung und Feststellung, dass ein Stellenüberhang vorliegt, kann von unserer Seite auch hier nicht getroffen werden. Dazu wäre wieder eine umfassende und alle Tätigkeiten umspannende Organisationsuntersuchung erforderlich. Ebenso können wir nicht einschätzen, ob jährlich mit gleichen oder ähnlichen Fallzahlen zu rechnen ist.

Als unrealistisch stufen wir unsere Prognose aber nicht ein, da insbesondere auch im Personenstandswesen in den letzten Jahren ein höherer IT-gestützter Automatisierungsgrad realisiert wurde, der wie die uns vorliegenden Minimum-Vergleichszahlen belegen, anteilige Stellenreduzierungen möglich macht.

Die abschließende Einschätzung und Festlegung in diesem Punkt sollte seitens der Gemeinde Havixbeck vorgenommen werden, wobei hier im Hinblick auf Vorbereitung und Ausgestaltung der Eheschließungen insbesondere die Qualitäten und Standards kritisch hinterfragt werden könnten.

Soziales

Wohngeld

Für die Aufgabenerledigung im Bereich Wohngeld setzte die Gemeinde Havixbeck bislang 0,62 Stellenanteile (Sachbearbeitung) ein. Ein nennenswerter Leitungsanteil ist hier nicht extra ausgewiesen. Wir ermitteln eine Personalquote von 0,53 Stellen je 10.000 Einwohner.

Vollzeit-Stellen „Wohngeld" je 10.000 Einwohner			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,14	1,29	0,52	0,53

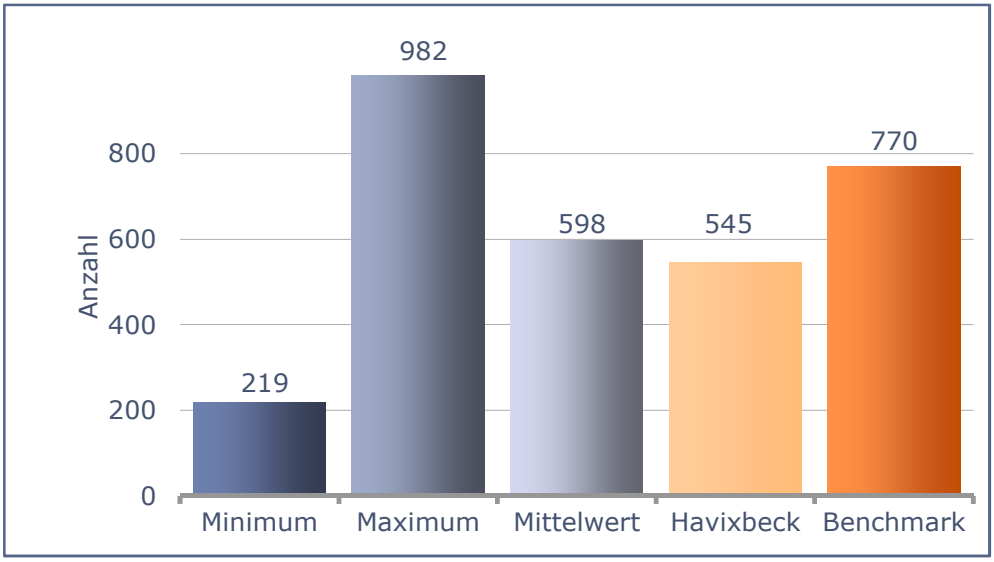
Gemessen an der Einwohnerzahl führt das bisherige Stellenkontingent zu einem durchschnittlichen Stellenanteil.

Die Fallintensität (Zahl der Antragsfälle je 10.000 Einwohner) ist auf der Grundlage der Statistik IT.NRW zu bestimmen. Laut dieser Statistik bearbeitete die Wohngeldstelle 2010 insgesamt 338 Wohngeldberechnungsfälle. Dieses Fallaufkommen stellt sich leicht unterdurchschnittlich dar.

Wohngeldberechnungsfälle je 10.000 EW - Fallintensität			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
55	617	299	288

Eine sachgerechte Einordnung der Stellenbemessung nehmen wir anhand der Leistungskennzahl „Zahl der Wohngeldberechnungsfälle je Vollzeit-Stelle Wohngeld" vor. Als Benchmark steht der Richtwert von 770 Wohngeldfällen je Vollzeit-Stelle zur Verfügung. Für die Gemeinde Havixbeck sind 545 Wohngeldberechnungsfälle je Vollzeit-Stelle zu ermitteln.

Zahl der Wohngeldberechnungsfälle je Vollzeit-Stelle 2010



In diesem Leistungsvergleich ist eine leicht unterdurchschnittliche Positionierung festzustellen, wobei sich Havixbeck um 225 Wohngeldfälle je Vollzeit-Stelle unterhalb des Benchmarks einordnet.

Zahl der Wohngeldberechnungsfälle je Vollzeit-Stelle - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 350	350 bis unter 500	500 bis unter 650	650 bis unter 800	ab 800
6	17	20	17	9

Mit Verweis auf 26 Vergleichskommunen oberhalb von 650 Wohngeldberechnungsfällen je Vollzeit-Stelle wäre hier ebenfalls ein Potenzial zu errechnen. In Relation zum Benchmark ließe sich dieses mit 0,18 Stellenanteilen bestimmen.

Wir verzichten an dieser Stelle aber auf eine offizielle Potenzialberechnung, weil uns in Zukunftsorientierung beschrieben wurde, dass in Kürze ein Personalwechsel aus Altersgründen stattfinden wird. Gleichzeitig ist beabsichtigt, Aufgabenumschichtungen vorzunehmen. Der künftigen Stelleninhaberin werden zusätzliche Aufgaben im Rahmen des bisherigen Stundenkontingents übertragen. Dementsprechend wird für die Wohngeldsachbearbeitung ein geringerer Stellenanteil verbleiben. Das hier festgestellte Potenzial wird damit bereits seitens der Gemeinde Havixbeck realisiert.

Feststellung

Im Bereich der Wohngeldstelle realisiert die Gemeinde Havixbeck durch Aufgabenumschichtungen eine anteilige Stellenreduzierung. Ein Stellenpotenzial ist daher nicht mehr auszuweisen. Handlungsempfehlungen erübrigen sich.

Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem Dritten Kapitel SGB XII sowie Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem Vierten Kapitel SGB XII

Die Aufgabenerledigung in diesem Aufgabenbereich nahm die Gemeinde Havixbeck im Jahr 2010 noch mit anteilig 1,37 Stellen wahr (1,34 Sachbearbeitung, 0,03 Leitungsanteil).

Zwischenzeitlich wurde das für diese Aufgabenstellung verbleibende Stellenkontingent durch Aufgabenumschichtungen (Zuordnung zusätzlicher Aufgaben: aus dem Bereich SGB und bspw. im Zusammenhang mit der Turnhallenbelegung) dauerhaft auf 0,61 Stellen (0,58 Sachbearbeitung, 0,03 Leitungsanteil) reduziert.

Als Personalquote übernehmen wir somit 0,52 Vollzeit-Stellen „Hilfen nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII je 10.000 Einwohner" in den interkommunalen Vergleich.

Vollzeit-Stellen „Hilfen nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII" je 10.000 Einwohner			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,14	0,99	0,49	0,52

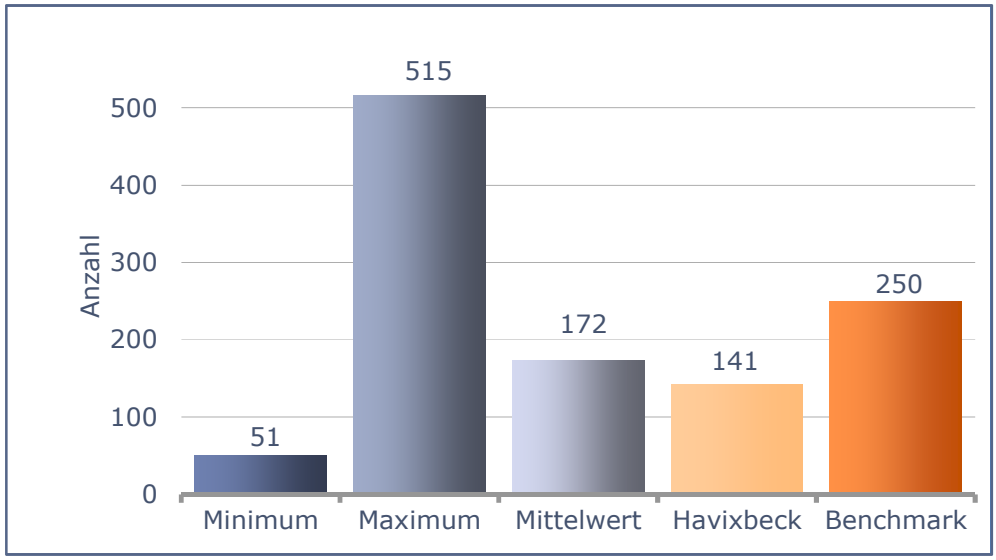
Das Stellenkontingent ordnet sich einwohnerbezogen leicht überdurchschnittlich ein.

Um auch dieses Ergebnis auf Plausibilität zu überprüfen, gehen wir im folgenden Analyseschritt leistungsbezogen auf die „Durchschnittliche Zahl der Leistungsbezieher nach dem Dritten und Vierten Kapitel SBG XII je Vollzeit-Stelle" ein. Als Zielgröße steht ein Benchmark von 250 Leistungsbeziehern je Stelle zur Verfügung.

Aufgrund der Jahresstatistiken des Fachbereichs waren für Havixbeck mit Stand 2010 durchschnittlich 82 Leistungsbezieher zu berücksichtigen. Die Zahl ist zwischenzeitlich auf 95 gestiegen.

Unter Berücksichtigung dieses nunmehr höheren Fallkontingents sowie des verringerten Stellenanteils von 0,58 errechnen wir 141 „Leistungsbezieher nach dem Dritten und Vierten Kapitel SBG XII je Vollzeitstelle".

Durchschnittliche Zahl der Leistungsbezieher nach dem Dritten und Vierten Kapitel SBG XII je Vollzeit-Stelle



Trotz dargelegter Stellenreduzierung ordnet sich das Ergebnis der Gemeinde Havixbeck in diesem Kennzahlenvergleich unterdurchschnittlich ein und der Benchmark wird immerhin noch um 109 Leistungsbezieher je Vollzeit-Stelle unterschritten.

Die Vergleichsergebnisse verteilen sich wie folgt.

Durchschnittliche Zahl der Leistungsbezieher nach dem Dritten und Vierten Kapitel SGB XII je Vollzeit-Stelle - Verteilung der Ergebnisse -				
unter 80	80 bis unter 130	130 bis unter 180	180 bis unter 230	ab 230
1	20	20	13	12

Der Abstand zum Benchmark, wie auch 25 Vergleichsergebnisse oberhalb von 180 Leistungsbeziehern je Vollzeitstelle verdeutlichen, dass auch in diesem Aufgabenbereich ein Stellenüberhang gegeben sein könnte.

Ermittlung des Stellenpotenzials auf Grundlage der Kennzahl „Zahl der Leistungsbezieher nach dem Dritten und Vierten Kapitel SGB XII je Vollzeit-Stelle 2010“		
Zahl der Leistungsbezieher je Vollzeit-Stelle- Gemeinde Havixbeck	141	
Benchmark: Zahl der Leistungsbezieher je Vollzeit-Stelle 2010	250	F1
Zahl der Leistungsbezieher absolut - Gemeinde Havixbeck	95	F2
Benötigte Anzahl an Stellen bei Zugrundelegung des Benchmarks	0,38	F2/F1
Tatsächliche Anzahl Vollzeit-Stellen - Gemeinde Havixbeck - nur Sachbearbeitung -	0,58	S1
Stellenpotenzial absolut	**0,20**	S 1 – (F2/F1)

Empfehlung

Die Gemeinde Havixbeck hat zwischenzeitlich mit Blick auf die Aufgabenbereiche Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem Dritten Kapitel SGB XII und Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem Vierten Kapitel SGB XII eine vergleichsweise deutliche Stellenreduzierung realisiert.

Gleichwohl ist in der Relation Zahl der Leistungsbezieher zu eingesetztem Stellenkontingent ein weiterhin vorhandenes Stellenpotenzial von 0,20 zu ermitteln. Die Gemeinde Havixbeck könnte daher auch hier untersuchen, inwieweit ein weiterer Stellenabbau möglich wäre oder ob örtliche Besonderheiten einen anteilig höheren Stellenbedarf begründen.

Rentenversicherungsangelegenheiten

In diesem Aufgabenbereich setzte die Gemeinde Havixbeck einen Stellenanteil von 0,26 ein (Sachbearbeitung, Leitungsanteil nicht ausgewiesen). Die anteilige Personalquote der „Vollzeit-Stellen Rentenversicherungsangelegenheiten je 10.000 Einwohner“ errechnet sich demnach mit 0,22.

Der interkommunale Vergleich der Personalquote zeigt folgende Verteilung und Positionierung der Gemeinde Havixbeck.

Vollzeit-Stellen „Rentenversicherungsangelegenheiten" je 10.000 Einwohner			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
0,00[10]	0,88	0,34	0,22

Dieser einwohnerbezogene Vergleich führt für die Gemeinde Havixbeck zu einer unter dem Mittelwert liegenden Positionierung.

Auf der Grundlage von insgesamt 246 Antragsverfahren nach SGB VI in 2010 (Altersrente, Hinterbliebenenrente, Erwerbsminderungsrente, Kontenklärungen) errechnen wir eine Fallintensität von 209 Antragsfällen je 10.000 Einwohner.

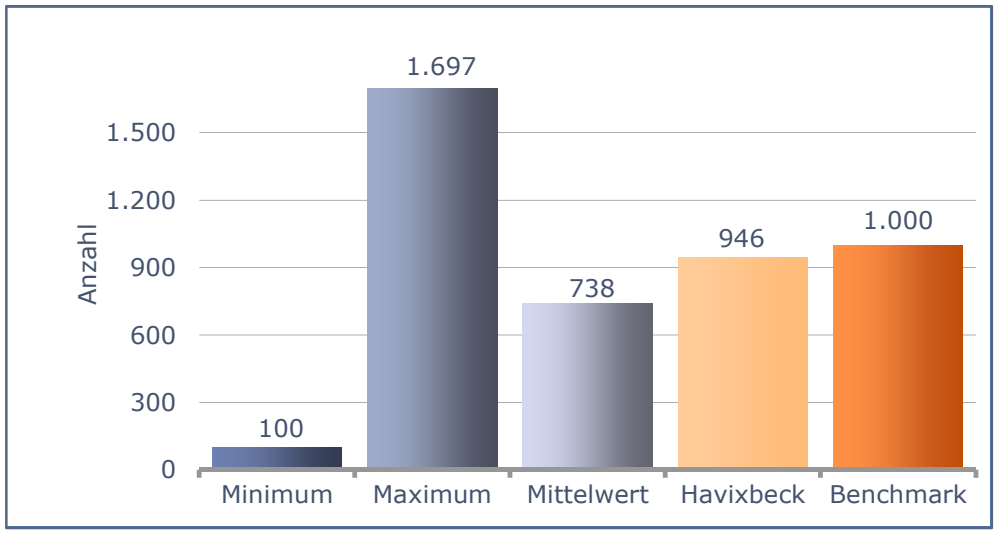
Rentenanträge und Kontenklärungen je 10.000 EW - Fallintensität			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Havixbeck
78	424	232	209

Personalquote und Fallaufkommen scheinen sich hinsichtlich der Ergebnistendenz zu bestätigen.

Die leistungsorientierte Arbeitsmengen- / Stellenrelation errechnen wir auf der Basis der vorstehenden Grunddaten mit 946 Antragsverfahren je Vollzeit-Stelle.

[10] Kooperationsbeispiel: die Vergleichskommune profitiert von einer Beratungsstelle des Rentenversicherungsträgers in unmittelbarer Nähe.

Zahl der Antragsverfahren nach dem SGB VI je Vollzeit-Stelle Rentenversicherungsangelegenheiten 2010



Das Fallaufkommen führt in Relation zum eingesetzten Stellenanteil hier nicht nur zu einem überdurchschnittlichen Leistungsvolumen. Daneben nähert sich die Gemeinde Havixbeck in diesem Aufgabenbereich dem festgelegten Benchmark an.

Feststellung

Die Stellenausstattung im Aufgabenbereich der Rentenversicherungsangelegenheiten erscheint uns sachgerecht.

Handlungsempfehlungen bzw. eine Potenzialausweisung erübrigen sich.

Das Ergebnis bestätigt, dass die Gemeinde Havixbeck hier bereits mit reduziertem Dienstleistungsanspruch und geringeren Standards agierte. Dies führt nicht nur zu einer wirtschaftlicheren Aufgabenerfüllung, sondern hilft in dieser Aufgabenstellung auch, besondere Beratungsrisiken zu vermeiden.

Traditionell versuchen viele Vergleichskommunen derzeitig noch, einen besonderen Serviceanspruch in ihren Rentenstellen zu bedienen. Dies ist anerkennenswert, aber auf der Grundlage der Delegationsvorgaben der Rententräger nicht in diesem Maße erforderlich.

In der laufenden Prüfrunde haben wir Erkenntnisse gewonnen, wonach die Kommunen eine umfassende und qualifizierte Kundenberatung im

Bereich der Rentenangelegenheiten auch gar nicht leisten können. Denn das entsprechende fachliche Know how steht nicht im erforderlichen Umfang zur Verfügung, weil keine Dienstkräfte mit geeigneter Fachausbildung eingesetzt werden. Dies führt zu der latenten Gefahr der Falschberatung. In einer Vergleichskommune ist ein solcher Fall zwischenzeitlich eingetreten und die Kommune wurde aufgrund ihrer Falschberatung sogar in Regress genommen.

Um dies zu verhindern, empfehlen wir den Kommunen, sich hier nur auf Vollständigkeitsprüfungen und die Weiterleitung der Antragsunterlagen an die Rententräger zu beschränken. Eine tiefergehende Beratung sollte nicht mehr erfolgen.

Diesen Empfehlungen kommt die Gemeinde Havixbeck bereits nach, wobei sie sich zudem zukünftig nochmals neu ausrichtet. Denn in dieser Aufgabenstellung wird zukünftig ehrenamtlich eine ehemalige Rentenversicherungsfachkraft eingesetzt, die vom zuständigen Rententräger weiter geschult wird. Dadurch kann der hauptamtliche Stellenanteil seitens der Gemeinde Havixbeck nochmals weiter reduziert werden.

Die organisatorischen Veränderungen sind im Übrigen auch mit den beschriebenen Aufgabenverschiebungen im Bereich Wohngeld verzahnt.

Gesamtpotenzial Stellenvergleich

Unsere Detailprüfungen in den nachfolgend aufgeführten Aufgabenfeldern führen zu einem Gesamtstellenpotenzial von 1,82 Stellen.

Gesamtpotenzial Stellenvergleich	
Personalmanagement	0,26
Sicherheit und Ordnung	0,86[11]
Soziales	0,20[12]
Stellenpotenzial insgesamt	**1,32**
Personalaufwand je Vollzeit-Stelle (GPA-NRW-Durchschnittswert)	50.000 Euro
Monetäres Gesamtpotenzial	**66.000 Euro**

Zudem halten wir wie beschrieben auch die Stellenausstattung im Bereich der Steuerverwaltung für überprüfenswert.

[11] 0,19 Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten, 0,30 Einwohnerwesen, 0,37 Personenstandswesen
[12] 0,20 SGB XII,

Gesamtbetrachtung Personal

Ist-Situation

- Die Stellenplanung der Gemeinde Havixbeck beinhaltete bereits zum Zeitpunkt unserer ersten überörtlichen Prüfung im Jahr 2005 vollzeitäquivalente Datengrundlagen. In anderen Fällen zu formulierende Anforderungen im Hinblick auf die Datentransparenz werden nunmehr noch besser und voll hinreichend erfüllt.

- Sämtliche für die Prüfung erforderlichen Daten wurden umfassend und nachvollziehbar, sowie immer zeitnah zur Verfügung gestellt. Das Personalmanagement der Gemeinde Havixbeck verfügt demnach über gute Datenbestände. Auch zukunftsorientiert gewährleistet diese Organisationseinheit damit eine sachgerechte Steuerungsunterstützung.

- Die finanzwirtschaftliche Lage ist angespannt. Die monetären Rahmenbedingungen mit sich verschlechternder finanzwirtschaftlicher Perspektive verstärken den Druck auch auf die Personal- und Stellenbewirtschaftung.

- Laut eigener Beschreibung im Vorbericht zum Haushaltsplan 2011 ist die Gemeinde Havixbeck auf hohem Niveau und sehr breit in allen relevanten Verwaltungsbereichen aufgestellt.

- Die Zahl der besetzten Ist-Stellen ist im Eckjahresvergleich von 68,5 Stellen im Jahr 2008 auf 74,0 Stellen im Jahr 2011 gestiegen. Die Gründe sind zuvor ausführlich beschrieben, beispielhaft angeführt werden können aber Arbeitszeitanpassungen, Planstellenüberschneidungen und Altersteilzeitfreistellungen.

  Für 2012 ist nach Beschreibung seitens der Gemeinde Havixbeck danach erstmalig wieder mit einem Stellenrückgang zu rechnen. Die Planung sieht minus 2,71 Stellen vor.

- Die strategische Ausrichtung der Gemeinde Havixbeck zielt in der Personal- und Stellenbewirtschaftung nicht ausdrücklich auf Stellensenkungen. Es wurde uns wiederholt beschrieben, dass das aktuelle Stellenniveau in etwa gehalten werden soll. Insofern legte uns die Gemeinde Havixbeck auch keine Planungen mit konkreten Stellenreduzierungsvorgaben vor. Gleichwohl konnten wir

aus den Gesprächen mitnehmen, dass die bisherigen Standards so wirtschaftlich wie möglich bedient werden sollen.

- Dies bestätigt sich z. B. dadurch, dass organisatorische Optimierungen geprüft und wenn möglich, auch umgesetzt werden. Beispielhaft zu nennen ist hierzu die zentrale Neustrukturierung der Verwaltung, wobei die Fachbereichsstruktur von ursprünglich vier Organisationseinheiten auf nunmehr drei Fachbereiche konzentriert sowie auf die Nachbesetzung der Stelle des Ersten Beigeordneten verzichtet wurde.

- Zudem konnten in einzelnen Aufgabenbereichen (bspw. Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem Dritten Kapitel SGB XII und Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem Vierten Kapitel SGB XII, Wohngeld sowie Rentenversicherung) Stellenreduzierungen durch Aufgabenverschiebungen realisiert werden.

- Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Havixbeck mit der gemäß der ersten Bereinigungsstufe reduzierten Kennzahl von 5,61 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner unmittelbar am Mittelwert (Minimum 3,32, Maximum 9,08, Mittelwert 5,51).

- Im interkommunalen Vergleich der alternativen Personalquote (zweite Bereinigungsstufe) beschränken wir uns noch weiter auf die Kernaufgaben der Verwaltungen. Auch hier ist mit einer Quote von 4,19 Ist-Stellen je 1.000 Einwohner ein Ergebnis am Mittelwert festzustellen (Minimum 2,96, Maximum 5,89, Mittelwert 4,30).

- In Gegenüberstellung zu den Vergleichsergebnissen unserer ersten Prüfung im Jahr 2005 haben sich die Personalquoten verbessert.

  Dies liegt aber nicht daran, dass die zugrunde liegende Stellenzahl entsprechend reduziert werden konnte. Im Wesentlichen begründen sich die Verbesserungen darüber, dass die Bereinigungen aufgrund zwischenzeitlich konkreterer Stellenzuordnungen mehr Stellen umfassen. Das eigentliche Stellenvolumen bewegte sich in etwa auf gleichem Niveau.

- Unsere Stellenvergleiche in ausgewählten Aufgabenfeldern der Kernverwaltung führen zu einem Stellenpotenzial von insgesamt 1,32 Stellen.

- Darüber hinaus führt die Altersstruktur der Beschäftigten zu einer besonderen Risikoeinschätzung. Bei einem hohen Altersschnitt von 48,07 Jahren nehmen die Kolleginnen und Kollegen, die bereits 50 Jahre und älter sind und somit in den nächsten 10 bis 15 Jahren in den Ruhestand treten werden, bereits exakt 50 Prozent der Beschäftigten ein (45 Dienstkräfte).

- Die Gemeinde Havixbeck engagiert sich in Teilbereichen im Hinblick auf die Realisierung von interkommunalen oder anderen Kooperationen (beispielhaft zu nennen sind: Zweckverbandsbeteiligung VHS, IT-Kooperation mit der Citeq Münster, Beihilfebearbeitung durch die wvk Münster, Submissions- und Vergabestelle sowie insbesondere das Finanzzentrum Baumberge).

Handlungsempfehlungen

- Vor dem Hintergrund der aktuellen finanzwirtschaftlichen Perspektiven halten wir die Ausarbeitung von nachhaltigen Einsparungen für sinnvoll. Die strategische Neuausrichtung sollte entgegen des bisherigen eigenen Anspruchs auch die Personal- und Stellenbewirtschaftung mit einschließen, zumal die aus dem Stellenvolumen resultierenden Personalaufwendungen einen nicht unerheblichen Anteil an den ordentlichen Gesamtaufwendungen ausmachen.

- Mit Verweis auf wirtschaftlichere Stellenausstattungen in Teilen der Vergleichskommunen sollten insbesondere die von uns in den ausgewählten Aufgabenfeldern dargelegten Potenziale geprüft und soweit wie möglich realisiert werden.

- Wir unterstellen darüber hinaus bei der theoretischen Gegenüberstellung der Gesamtpersonalquoten der Gemeinde Havixbeck zu den jeweiligen Minimumwerten, dass auch in weiteren von uns nicht geprüften Aufgabenbereichen Stellenpotenziale zu ermitteln wären.

  Die Gemeinde Havixbeck sollte diese Differenzen zum Anlass für weitere aufgabenkritische Überprüfung nehmen und weitere Stellenreduzierungen realisieren. Exemplarisch beziehen wir uns dabei insbesondere auf den Gesamtstellenvergleich der alternativen Personalquote, da das dortige Minimum von einer Kommune aus

dem Münsterland mit exakt gleicher Einwohnerzahl wie Havixbeck gestellt wird.

- Die Gemeinde Havixbeck setzt sich zwischenzeitlich mit der zunehmenden altersbedingten Personalfluktuation auseinander. Die zukunftsorientierte Fluktuationsanalyse sollte jährlich fortgeschrieben werden.

- Die deutlich zunehmende Altersfluktuation wird aber auch bislang nicht bestehende Möglichkeiten zum Stellenabbau eröffnen. Diese Entwicklungen sollten daher in alle Überprüfungen mit einbezogen werden.

- Tatsächliche Veränderungen in dieser Hinsicht werden aber gfls. nur in Verbindung mit Reduzierung von Standards und einer defensiver aufgestellten Serviceorientierung möglich sein.

  Überlegungen zu Standardreduzierungen werden im Einzelfall gfls. zu Widerständen führen und nicht immer ohne Einschnitte zu Lasten der Bürgerinnen und Bürger umzusetzen sein. Gleichwohl halten wir das im Konsolidierungsinteresse für wichtig.

- Sinnvoll erscheint, weitere interkommunale Kooperationen zu erschließen und zu realisieren, um dann gfls. den gemeinsamen Stellenbedarf wirtschaftlicher bedienen zu können. Weitere Kooperationen werden das Ziel, langfristig Ressourcen in Form von Personal- und Sachkosten zu sparen, positiv unterstützen.

- Flankiert werden könnten diesbezügliche Strategien mit modernen Workflowoptimierungen und zusätzlichen Organisationsveränderungen (bspw. auch Einführung eines kooperationsunterstützenden Dokumentenmanagementsystems).

- Kritisch sollte sich die Gemeinde Havixbeck auch im Hinblick auf die dargelegten örtlichen Besonderheiten mit der Grundsatzfrage auseinandersetzen, ob diese Aufgabenstellungen vor dem Hintergrund der schwindenden Selbstfinanzierungskraft weiter in der bisherigen Form bedient werden können und sollen.

- Erfahrungsgemäß läßt sich der Stellenbedarf auch mit dem Ausbau ehrenamtlichen Engagements günstig beeinflussen. In diesem Punkt engagiert sich die Gemeinde Havixbeck bereits, wie die Beispiele ehrenamtlicher Verkehrsverein oder ehrenamtliche Musikschule zeigen.

Ehrenamtliches Engagement sollte auch in anderen Aufgabenbereichen initiiert werden. Überlegungen seitens der Gemeinde Havixbeck ziehen diesbezügliche Verlagerungen für das Sandsteinmuseum, Freibad und Hallenbad oder andere Einrichtungen in Betracht. An diesen Zielen sollte im Konsolidierungsinteresse konsequent weitergearbeitet.

KIWI Bewertung

In der Gesamtbetrachtung der Ist-Situation sowie den hieraus ableitbaren Handlungsempfehlungen bewerten wir das Handlungsfeld „Personal" mit dem Index 3.